

Prof. Dr. Guido Quelle



Sechs aus einunddreißig  
**Schlüsselfaktoren**  
für persönlichen & beruflichen Erfolg

## SECHS AUS EINUNDDREISSIG?

Bei unserem jährlichen Meeting des Million Dollar Clubs im Jahr 2008 in Naples, Florida, haben wir uns unter anderem intensiv mit Erfolgsmustern auseinandergesetzt. Wir haben diskutiert, welche Schlüsselfaktoren branchenübergreifend, länder- und kontinentübergreifend und personenübergreifend dafür verantwortlich sind, ob sich Erfolg mit einer relativ hohen Wahrscheinlichkeit einstellt oder nicht. Dabei haben wir 31 Faktoren herausgearbeitet. So weit, so gut.

**D**iese Liste vor Augen haben wir am Rande unseres 2009er-Meetings auf St. Lucia beschlossen, eine gemeinsame Veröffentlichung zu gestalten. Jeder von uns sollte sechs Faktoren aus der Liste auswählen und seine Gedanken und Erfahrungen dazu zu Papier bringen. Dieser Prozess ist zum Zeitpunkt, zu dem ich dieses hier schreibe, kurz vor der Vollendung.

Das Booklet wird in englischer Sprache verfügbar sein. In diesem Positionspapier finden Sie unseren Beitrag auf Deutsch. Ich danke meinen Kolleginnen und Kollegen aus dem Million Dollar Club, Chad Barr, Suzanne Bates, Rob Nixon, Michael Sheargold, Mark und Molly Smith, Andrew Sobel und Alan Weiss, für ihre Inspiration.

„Sechs aus einunddreißig“ – diesen Titel haben wir auch gewählt, um zu verdeutlichen, dass es mehr Erfolgsfaktoren gibt, als nur sechs. Aber diese sechs haben es in sich. Sehen Sie selbst ...



## 1 Fokus und Disziplin

Finden Sie heraus, was wirklich wichtig ist und seien Sie hartnäckig darin, Ihre Ziele zu erreichen oder sogar zu übertreffen.

Sich zu fokussieren und diesen Fokus diszipliniert zu verfolgen, ist ein wesentlicher Faktor sowohl für beruflichen als auch für persönlichen Erfolg. Vielfach wird der „Diversifizierung“ zum Munde geredet oder es wird darüber gesprochen, möglichst viele „Bälle in der Luft“ zu halten. Die Frage, die sich stellt ist: Wo ist der Beweis, dass diese Empfehlungen wirklich richtig sind? Die Antwort: Es gibt den Beweis dafür nicht. Ein Jongleur, der zu viele Bälle in der Luft hat, riskiert allerlei.

Vielmehr gibt es einige Argumente, die dafür sprechen, fokussiert vorzugehen und eben nicht die Aufmerksamkeit auf zu viele Felder zu lenken. Das bedeutet nicht, eindimensional zu handeln, oder blind in eine Richtung zu laufen. Es bedeutet vielmehr, die Aufmerksamkeit wie einen Laserstrahl fokussiert auf die wirkungsvollsten Punkte zu richten.

### Fokussieren ist das Gegenteil von Zerstreuen

Fotografieren Sie? Oder drehen Sie Videofilme? Dann wissen Sie, dass ein Fokus zwingend erforderlich ist, um ein scharfes Bild zu erhalten. Viele moderne Kameras nehmen uns das Fokussieren ab, indem sie den Autofokus einschalten. Hochwertige Kameras erlauben jedoch, den Bildfokus manuell zu wählen.

Wie im richtigen Leben obliegt uns auch hier die Entscheidung, welchen Teil des Bildes wir besonders betonen wollen. Wenn wir von „fokussieren“ sprechen, dann meinen wir, dass wir ein Element des Bildes scharf stellen, sehr wohl berücksichtigend, dass dabei benachbarte, oder weiter entfernte Bildelemente nicht mehr scharf erscheinen. Umso wichtiger ist es, das richtige Bildelement ausgewählt zu haben, bevor wir auf den Auslöser drücken. Wenn wir uns aber entschieden haben, welchen Teil des Bildes wir fokussieren wollen, dann ist die Basis für ein gutes Foto geschaffen. Was ist Ihr Zielfoto?

### Nichts geht ohne Ziele

Worauf wollen Sie sich fokussieren, wenn Sie die Richtung nicht kennen? Erst wenn Sie Ihre Ziele definiert haben, kann es Ihnen gelingen, einen Fokus auf die gewünschten Endzustände zu richten. Vor dem Fokussieren steht also die Frage, in wie weit Ihre Ziele schon klar und erstrebenswert genug für Sie sind. Dazu mehr unter „Zeitmanagement“.

### Wir haben nur 100% Kraft pro Tag

Geht es Ihnen auch so, dass Sie an manchen Tagen versuchen, ein halbes oder gar ein ganzes Dutzend Themen gleichzeitig mit gleicher Aufmerksamkeit zu bearbeiten? Hier sind Nachrichten für Sie: Das kann nicht gut gehen. Wir haben pro Tag genau 100% Kraft und können diese 100% Kraft und Aufmerksamkeit entweder auf ein wichtiges Thema lenken und dieses voll zur Blüte bringen, oder wir verteilen unsere 100% Kraft und Aufmerksamkeit auf mehrere Themen. Bei fünf Themen erhält jedes durchschnittlich 20% unserer an diesem Tage verfügbaren Kraft und Energie. Wollen wir das?

Ich muss immer lachen, wenn Unternehmensführer ihre Mannschaft dazu auffordern, „200 Prozent“ zu geben. Das geht schlichtweg nicht. Wir können uns an jedem Tag nur zu 100% einsetzen. 200% Einsatz zu fordern ist genauso unsinnig, wie der Versuch, aus einer Flasche Wein die Menge von zwei Flaschen herauszuholen. Schön wär's ...

Ja, das Energieniveau zweier Menschen ist mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit unterschiedlich. Fakt ist aber, dass uns allen jeden Tag nur 100% zur Verfügung stehen. Setzen wir also diese 100% für unsere wichtigste Aufgabe ein und der Erfolg wird sich einstellen.

## Wir haben nur einen Prozessor

Ein großer Irrtum ist die Annahme, wir seien multitasking-fähig. Wir sind es nicht. Nicht nur, dass wir unsere verfügbare Aufmerksamkeit, Kraft und Energie auf eine oder zumindest auf möglichst wenige Aufgaben lenken sollten, wir müssen auch zur Kenntnis nehmen, dass wir zu einer gegebenen Zeit nur in der Lage sind, eine einzige Aufgabe effektiv zu bearbeiten. Es ist nicht möglich, gleichzeitig an einem Buch zu schreiben, einen Brief zu diktieren, ein Telefonat anzunehmen und die Hunde zu trainieren. Wir haben nur einen Prozessor, nämlich unser Gehirn. Und dieses kann eine ganze Menge. Aber eben nicht alles.

Ich habe einmal mit einem Projektleiter eines bedeutenden Unternehmens gesprochen, der mich davon überzeugen wollte, dass er 70 Projekte betreute. Natürlich habe ich ihm diese Zahl nicht abgenommen, bis er eine Schublade seines Schreibtisches aufzog und die Akten der Projekte zum Vorschein kamen. Wie kann ein einziger Mensch gleichzeitig 70 Projekte leiten? Gar nicht. Entweder ist er nicht der Projektleiter oder er kommt diesem Job nur unzureichend nach. Selbst bei 250 Arbeitstagen pro Jahr könnte er nicht einmal vier Tage pro Jahr pro Projekt einsetzen. In einem großen Unternehmen mit großen Projekten? Unmöglich.

## Sie sind das Vorbild

Als Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstand oder auch als seniorie Führungskraft müssen Sie sich stets vor Augen halten, dass Sie für Ihre Mitarbeiter ein Vorbild sind. Dies gilt in jeder Hinsicht und dies gilt nicht nur für Ihre direkten Mitarbeiter. Sie können vielmehr davon ausgehen, dass Sie von vielen weiteren Mitarbeiter sehr genau beobachtet werden, zumindest, wenn Sie an der Spitze Ihres Unternehmens stehen. Ihre Mitarbeiter orientieren sich an Ihrer Sprache, Ihrem Auftreten und auch an Ihrem Handeln.

Wenn Sie sich Ziele setzen und diese konsequent verfolgen, dann können Sie es auch von Ihren Mitarbeitern verlangen. Was aber, wenn Sie dies nicht tun? Wenn Sie sich nicht fokussieren und die Kraft dafür einsetzen, die Energie auf die wirkungsvollsten Punkte zu lenken? Wie wollen Sie das dann von Ihren Mitarbeitern fordern? Nahezu unmöglich, oder? Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter ein bestimmtes Verhalten zeigen und erwünschte Resultate erzielen, dann beginnen Sie bei sich.

## Keine Disziplin, kein Erfolg

Das Schwierigste, wenn es darum geht, sich zu fokussieren und die Kraft auf die wichtigsten Punkte zu legen, ist das Dranbleiben. Zu verführerisch sind die Ablenkungen, zu schnell werden anfangs modern und erstrebenswert geglaubte Wirkfelder durch neue Chancen überstrahlt, zu vielfältig ist das Angebot, seine Aufmerksamkeit auf andere als die ursprünglich beabsichtigten Ziele zu lenken.

Lassen Sie sich nicht irritieren: Disziplin ist einer der Königswege zum Erfolg. Nehmen Sie sich die Zeit, Ihre Ziele und die Ziele Ihres Unternehmens so bildhaft wie möglich zu beschreiben. Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit Herz und Hand dabei sind, diese Ziele zu verfolgen. Machen Sie sich klar, dass es harte Zeiten geben wird, an denen diese Ziele mit neuen möglichen Optionen konkurrieren müssen und überlegen Sie, was Sie dann tun werden. Denken Sie kurz daran, was Sie denjenigen sagen werden, die Ihnen zu verdeutlichen versuchen, dass Ihre Ziele nicht sinnvoll, nicht hilfreich oder unerreichbar sind. Und dann legen Sie los. Mit voller Kraft.



© Foto: Aintschie

## 2 Marketingkompetenz

Identifizieren Sie Ihre Schlüsselmärkte und schöpfen Sie diese aus.

Staunen Sie manchmal auch, wie blauäugig Unternehmen in einen bestehenden Markt eintreten, wie viele unglaublich sinnlose Produkte es gibt und wie wenig Wert darauf gelegt wird, den Kunden tatsächlich verstanden zu haben? Dann sind Sie nicht allein.

### „Wir sind da, wo ist unser Markt?“

Marketing ist mehr, als eine schöne Broschüre und ein netter Internetauftritt. Der wesentliche Engpass ist häufig, dass Unternehmen nicht vom Bedarf des Kunden, sondern von der eigenen Produktidee kommen. Produktverliebtheit ist einer der wesentlichen Stolpersteine auf dem Weg zum Erfolg. Ich möchte nicht falsch verstanden werden: Natürlich muss ein Unternehmen von seinen Produkten und Dienstleistungen voll überzeugt sein, um sie auch entsprechend überzeugend am Markt anbieten zu können. Nicht nur ebenso wichtig, sondern viel wichtiger ist es aber, dafür Sorge zu tragen, dass man mit dem Produkt oder der Dienstleistung auch einen Bedarf trifft. Und zwar einen Bedarf, der einen nennenswerten, mindestens aber lukrativen Markt erkennen lässt.

Sie meinen, das sei selbstverständlich? Warum gibt es dann in vielen Unternehmen Serviceleistungen, für die niemand bezahlt, die also kostenfrei angeboten werden und gefährlich auf die Marge drücken? Warum gibt es Produkte, die sich so schlecht verkaufen, dass man sie in Paketangeboten zusammen mit anderen Produkten anbieten muss, der Kunde also gezwungen wird, Dinge abzunehmen, die er eigentlich gar nicht braucht und die damit unnötig die Rendite verderben, versteckt in einer Mischkalkulation? Diese Leistungen und Produkte gibt es, weil Unternehmen es versäumen, erst ihren Kunden zuzuhören und aus dem erkannten Bedarf sinnvolle, leistungsstarke und profitable Produkte und Leistungen zu schmieden.

### Niemand kommt in ein Geschäft, um dem Inhaber eine Freude zu machen

Dieses chinesische Sprichwort beschreibt, was Ihre Kunden antreibt, bei Ihnen zu kaufen: Es ist ausschließlich ihr

eigener Nutzen, den sie sich davon versprechen. Ganz unabhängig davon, ob Ihre Kunden einen quantitativen Nutzen (mehr Umsatz, weniger Kosten, höhere Rendite) oder einen qualitativen Nutzen (Wohlgefühl, Image, Freude) von Ihren Produkten und Leistungen haben: Sie werden sich immer zu ihrem eigenen Vorteil entscheiden.

Niemand steht morgens auf und sagt: „Heute mache ich Herrn Müller eine Freude und kaufe bei ihm ein neues Auto.“ Der Gedanke in diesem Fall ist: „Ich kaufe heute ein neues Auto.“ Punkt. Ob der Kunde dann bei Ihnen oder bei Ihrem Mitbewerber kauft, liegt dennoch zu einem großen Teil bei Ihnen.

### Der erste Schritt: Welchen Nutzen schaffen wir?

Verabschieden Sie sich von Wunschbildern, sondern orientieren Sie sich an dem Nutzen, den Sie mit Ihren Produkten und Leistungen erbringen. Was genau ist der Vorteil, den jemand erfährt, wenn er Ihre Produkte und Leistungen kauft? In welcher Hinsicht steht derjenige nach dem Kauf besser da, als vor dem Kauf? Erneut: bitte keine Wunschbilder. Wenn Sie ein neues Produkt planen, fragen Sie potenzielle Zielkunden. Wenn Sie sich Gedanken über Ihre bestehenden Produkte und Leistungen machen: Fragen Sie Ihre besten Kunden, warum sie bei Ihnen kaufen und nicht beim Wettbewerb. Einzig der Nutzen zählt.

### Zweitens: Wer ist unsere Zielgruppe?

Wenn der Nutzen klar beschrieben ist, stellt sich die Frage danach, wer Ihre Produkte heute und künftig kaufen soll. Wer genau ist der Käufer? Wenn Sie an gewerbliche Kunden verkaufen: Welche Position bekleidet der Käufer im Unternehmen? Tipp: Es ist fast niemals der Einkäufer, weil dieser meist nicht über einen Auftrag entscheidet. Wenn Ihr Zielkunde der Endverbraucher ist: Welche Kriterien gibt es, denen die Zielgruppe vorwiegend entspricht? Sagen Sie bitte nicht, Sie böten Ihre Produkte und Leistungen für jeden an. Wer jeden gleichermaßen ansprechen will, spricht niemanden an. Auch hier gilt: Fokus statt Zerstreuung. Die Mühe lohnt.

## Der dritte Schritt: Wie erreichen wir unsere Kunden?

Häufig wird diese Frage als erste Frage gestellt. Seien wir ehrlich: Das kann nicht funktionieren. Wie wollen wir wissen, wie wir unsere Kunden erreichen, wenn wir uns nicht zuvor die Mühe gemacht haben, herauszufinden, welchen echten Nutzen wir wem bieten wollen? Umso unverständlicher erscheinen Diskussionen über Distributionskanäle, Outlets, Online Stores, etc., bevor die ersten beiden Fragen geklärt sind.

Sind sie hingegen geklärt, ist die Frage, wie ein Unternehmen seine Kunden erreicht, statthaft und erforderlich. Geht es um den persönlichen Kontakt? Brauchen wir eine physische Präsenz? Müssen wir einen Teil unseres Sortiments präsentieren? Ist eine Kombination mit einem Webstore sinnvoll? Wie stellen wir logistisch sicher, dass unsere Kunden gut versorgt werden? Welche Vertriebsstruktur wählen wir? Wie organisieren wir uns? Welche Möglichkeiten des After-Sales-Services sehen wir? All das sind Fragen, die erfolgreiche Unternehmen sich stellen, nachdem sie sich im Klaren darüber geworden sind, wem sie welchen Nutzen bieten wollen. Die Kernfrage hier: Welches ist der schnellste Weg zum Entscheider?

### Sind Sie das bestgehütete Geheimnis?

Damit Ihre Kunden bei Ihnen kaufen, müssen Ihre Kunden Sie auch kennen. Nicht selten erlebe ich in meiner Beratungspraxis, dass Unternehmen exzellente Produkte und Leistungen anbieten, die auch objektiv betrachtet einen nennenswerten Markt adressieren, aber niemand kennt sie. Geht es Ihnen auch so?

Wenn ja, dann sind Sie in bester Gesellschaft. Die zusätzliche gute Nachricht: Abhilfe ist möglich, vorausgesetzt, Sie investieren viel Zeit in Ihren erwünschten Markt. Dies ist umso leichter, je besser Sie Ihre Zielgruppe kennen und je klarer Sie sich darüber sind, welchen Nutzen Sie schaffen. Natürlich müssen Sie auch die Kanäle kennen, auf denen sich Ihre Zielgruppe über Ihre Produkte und Leistungen informiert.

Wenn Sie dies herausgefunden haben, dann sorgen Sie dafür, dass Sie regelmäßig mit Ihrer Zielgruppe kommunizieren. Fast alle Unternehmen senden bereits einen elektronischen Newsletter an ihre Kunden. Leider sind die meisten Newsletter lieblos, handwerklich schlecht gemacht und sie bieten vor allem eines: egozentrierte Kommunikation. Allein der Schwenk zu nutzenorientierter Kommunikation in Newslettern kann schon einen wesentlichen Hebel bedeuten.

Eine große Chance, sich ein eindeutiges Profil zu verschaffen, bietet eine aktive Pressearbeit und die Erlangung einer Meinungsführerschaft für ein bestimmtes Thema. Beides ist mit vertretbarem Aufwand realisierbar. Dabei sind Journalisten und Redakteure genauso zu behandeln wie Kunden, denn ihre knappste Ressource ist Zeit. Wenn es Ihnen also gelingt, die Aufmerksamkeit von Journalisten und Redakteuren für Ihre Themen zu erlangen, sind Sie einen Riesenschritt weiter. Wenn Ihnen das nicht gelingt, lohnt sich ein Innehalten und die Beantwortung der „Warum“-Frage.

Meinungsführerschaft muss natürlich inhaltlich substantiell unterfüttert sein. Gleichwohl ist es heute leichter als in der Vergangenheit, sich Gehör zu verschaffen und sich Stück für Stück eine Position als „thought leader“ zu erarbeiten. Ein wesentliches Vehikel dazu ist, neben einem qualitativ hochwertigen Blog, ein gleichmäßiger Strom an Veröffentlichungen zu Ihren Themen. Ich erlebe es immer wieder, dass gerade mittelständische Unternehmen diese Chance der Publizierung nicht hinreichend wahrnehmen, obwohl eine hohe Themenvielfalt im Unternehmen vorhanden wäre. Stattdessen wird darüber gestaunt und lamentiert, dass der böse Wettbewerber wieder einmal in dem für die Kunden wichtigsten Magazin zitiert wird.

Auch bei der Adressierung Ihres Marktes gilt: Geben Sie niemals auf. Marketing ist kein Schnellschuss. Und es ist Chefsache. Überlassen Sie also das Ruder nicht den sogenannten Marketingexperten. Es geht um das Wachstum Ihres Unternehmens, nicht um schöne Broschüren.

### 3 Verkaufskompetenz

Verstehen Sie die Schrittfolge und die Gestalt Ihres Verkaufsprozesses, um schneller zu sein und die Marge zu erhöhen.

Nehmen wir an, Sie haben Ihren Markt identifiziert, Ihnen ist glasklar, welchen Nutzen Sie mit Ihren Produkten und Leistungen bieten und Sie haben sich entschieden, auf welche Art und Weise Sie Ihre Produkte und Dienstleistungen vermarkten wollen. Nehmen wir überdies an, Ihre Produkte und Leistungen sind sehr gut.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Absatz? Wie zufrieden sind Sie mit den internen Vertriebsprozessen? Wie zufrieden sind Sie mit den erzielten Preisen und damit verbundenen Renditen?

#### Wir verkaufen da, wo Licht brennt

In unserer Beratungspraxis begegnet es uns immer wieder, dass Vertriebsmitarbeiter die Produkte und Leistungen ihres Unternehmens in einer Art und Weise an den Markt bringen wollen, die mit Professionalität wirklich nur sehr am Rande zu tun hat – vorsichtig formuliert.

Wir haben einmal die Mitglieder eines Projektteams, das wir dabei betreut haben, eine Vertriebsstrategie zu entwickeln und zu realisieren, gefragt, wie sie ihre derzeitige Vertriebsstrategie charakterisieren. Nachdem wir uns Verweise auf umfangreiche Strategiepapiere angehört haben, seitenlange monatliche Listen gezeigt bekamen und auf die klare Anweisung des Vorstands, A-Kunden bevorzugt zu bedienen, hingewiesen wurden, sagte ein Vertriebsmitarbeiter:

„Leute, seid doch mal ehrlich: Wir haben keine Strategie, wir gehen mehr oder weniger systematisch zu unseren Kunden, versuchen die Vorgaben in Sachen Besuchsfrequenz und die Anzahl der täglichen Kundenkontakte zu erfüllen und dabei nicht unangenehm aufzufallen. Wir verkaufen da, wo Licht brennt.“ Nach einem ewig erscheinenden Schweigen brach die gesamte Runde in minutenlanges Gelächter aus. Volltreffer.

#### Wie kaufen Ihre Kunden am liebsten?

Um den Vertriebsprozess so zu gestalten, dass er erstens effektiv und zweitens effizient läuft – in dieser Reihenfolge! – ist es erforderlich, zu verstehen, wie Ihre Kunden kaufen. Ganz unabhängig davon, ob Sie Produkte, Dienstleistungen oder beides anbieten: Finden Sie die Wege heraus, die es Ihren Kunden nicht nur theoretisch einfach machen, bei Ihnen zu kaufen, sondern diejenigen Wege, die Ihre Kunden auch wirklich nutzen wollen. Ein bestmöglich gestalteter Webstore hilft nicht, wenn Ihre Zielgruppe nicht internet-affin ist. Eine zentrale telefonische Betreuung ist irrelevant, wenn Ihre Kunden lieber persönlich mit einem Vertriebsmitarbeiter sprechen. Erklärungsbedürftige Produkte erfordern eine Vertriebsmannschaft, die auf Augenhöhe mit den Kunden ist. Die Liste ließe sich beliebig erweitern. Entscheidend ist, dass Sie herausfinden, wie Ihre Kunden am liebsten kaufen möchten. Erst dann können Sie die Prozesse und die Organisation dazu konfigurieren.

#### Erst das „Was“, dann das „Wie“

Die Reihenfolge ist entscheidend: Nachdem sie herausgefunden haben, wie ihre Kunden am liebsten kaufen, definieren erfolgreiche Unternehmen zunächst die Vertriebsprozesse und erst dann die dazugehörige Organisation. Zu häufig werden die Prozesse um die vorhandene Organisation herum gestaltet. Das ist ein Fehler, der sich schnell in unnötigen, unerfreulichen und unrentablen Zugeständnissen niederschlagen kann. Sorgen Sie dafür, dass Sie sich erst damit auseinandersetzen, wie Ihre Vertriebsprozesse aussehen und dann schauen Sie, welche Organisation Sie dazu benötigen. Wenn Sie dabei einen Schreck bekommen, weil die derzeitige Organisation überhaupt nicht so recht zu den Soll-Prozessen passen will, ist dies eine gute Bestätigung dafür, dass es an der Zeit war, etwas zu verändern. Bleiben Sie mutig.

#### Gutes Produkt, schlechter Service?

Auch das beste Produkt kann durch einen miserablen Service diskreditiert werden. Wie steht es um die Qualität Ihres Vertriebs und Ihres Services? Mein Team und ich waren vor kurzem in einem guten, kürzlich eröffneten Restaurant. Der reservierte Tisch war gut gewählt, das Ambiente und die Karte sprachen uns an. Bei der Wahl des Weines fiel unser Blick auf einen chilenischen Rotwein. Die Antwort der Bedienung: „Den haben wir im Moment nicht mehr.“

Kann passieren, schade, dass die Antwort erst kam, nachdem die Bedienung nachgesehen hatte. Also wählten wir einen Bordeaux. Es ergab sich folgender Dialog: „Können Sie den Bordeaux bitte dekantieren?“ - „Wie bitte?“ - „Dekantieren.“ - „Da muss ich den Chef fragen.“ Der Chef kam: „Das ist der Bordeaux.“ - „Sehr schön, den hätten wir gern dekantiert.“ - „Ich kann Ihnen etwas eingießen und die Flasche offen stehen lassen.“ - „Danke, wir nehmen den spanischen Rotwein.“ Wohlgermerkt: Wir sprechen hier von einem Restaurant, das ein sehr gutes Essen anbietet und einen hohen Anspruch vermittelt. Dennoch: Wir werden dort nie wieder hingehen. Tolles Kernprodukt (Essen), miserabler Service. Während des Abends ereigneten sich noch weitere Kleinigkeiten, die uns den Kopf schütteln ließen.

### Wie steht es um Ihr Kundenbindungsprogramm?

Viele erfolgreiche Unternehmen verfügen über ein wirkungsvolles Kundenbindungsprogramm. Damit meine ich nun nicht gerade Programme, die außer einer weiteren austauschbaren Kundenkarte und einem langweiligen Newsletter nichts bieten. Ich meine pfiffige Programme, die den Kunden echte Vorteile bieten und ihnen die Entscheidung, bei Ihnen zu kaufen, erleichtern. Wenn Sie ein solches Kundenbindungsprogramm haben: Wie gut ist es wirklich aus Sicht Ihrer Kunden und wie gut kennen Ihre Mitarbeiter das Programm?

Auf einem Inlandsflug in den USA mit einer amerikanischen Airline fragte ich einen Flugbegleiter, ob er mir Informationsmaterial über das Vielfliegerprogramm xyz-World aushändigen könne. Die Antwort? Ein fragender Blick. Eine gefühlte Minute später kam folgende Frage: „Informationsmaterial – worüber?“ Bislang dachte ich, mein Englisch reiche aus, um eine solche Konversation zu führen. „Über xyz-World, Ihr Vielfliegerprogramm.“ Der Flugbegleiter änderte seinen fragenden Blick nicht, eilte aber zu seiner Kollegin. Gemeinsam kehrten sie zu mir zurück, nur, um nun zwei fragende Augenpaare auf mich zu richten. Nach weitergehender Erörterung wurde ich auf

das Magazin der Airline verwiesen, das zusammen mit Sicherheitshinweisen und vielerlei anderen Unterlagen in der Tasche an der Wand zerknitterte.

Vielen Dank, sehr hilfreich.

Wenn Sie über ein Kundenbindungsprogramm als Teil Ihres Vertriebsprozesses verfügen, dann sorgen Sie dafür, dass zwei Dinge gewährleistet sind: Erstens muss es für Ihre Kunden echte Vorteile bringen und zweitens muss es jeder Mitarbeiter sehr gut kennen. Wenn eine der beiden Bedingungen nicht erfüllt ist, verändern Sie etwas oder vergessen Sie Ihr Programm.

### Begeisterte statt zufriedene Kunden

Ganz ehrlich: Wie viele Ihrer Kunden sind nicht nur zufrieden, sondern begeistert? Fünf Prozent? Zehn? Dreißig? Oder sogar mehr? Wenn Sie mehr als 30 Prozent Ihrer Kunden zu Ihren begeisterten Kunden zählen können, dann haben Sie einen sehr guten Job gemacht. Wenn es Ihnen gelingt, dass die Hälfte Ihrer Kunden begeistert ist, sind Sie Weltklasse.

Warum sind begeisterte Kunden wichtig und was kennzeichnet sie? Im wesentlichen sind es drei Dinge, die begeisterte Kunden auszeichnen: 1. Sie müssen nicht bei Ihnen kaufen, tun es aber dennoch. 2. Sie sind nicht so preissensibel. 3. Sie empfehlen Sie aktiv weiter.

Zufriedene Kunden sind die Basis Ihres Geschäftes, begeisterte Kunden sind Ihre Zukunftsversicherung. Wenn es Ihnen gelingt, aus zufriedenen Kunden begeisterte Kunden zu machen, dann hat Ihr Vertrieb seinen Auftrag erfüllt. Sie können sogar messen, wie begeistert Ihre Kunden sind. Stellen Sie über den Verlauf eines Jahres fest, wie sich der Anteil Ihres Empfehlungsgeschäftes verbessert hat, wie sich der Durchschnittsumsatz pro Kunde preisbereinigt verbessert hat und wie sich Ihr Durchschnittspreis produktbezogen verbessert hat. Am Ende des Tages sorgen begeisterte Kunden bei Ihnen für eine höhere Rendite. Es gibt eben doch einen Unterschied zwischen „recht gut“ und „exzellent“. Hat Ihr Vertrieb das schon verstanden?

## 4 Handeln

Bewegen Sie sich schnell und seien Sie darauf vorbereitet, notwendige Justagen schnell vornehmen zu können.

Es lohnt sich natürlich, sich ausführlich Gedanken darüber zu machen, wie die Zukunft gestaltet werden soll. Ein Unternehmen, das ohne einen strategischen Plan arbeitet, läuft Gefahr, ohne Orientierung zu sein. Ich glaube, die Zeiten, zu denen rein intuitives, planfreies Vorgehen zu dauerhaftem Erfolg führte, sind spätestens seit der enormen Zunahme des globalen Wettbewerbs und der damit einhergehenden Erfordernis des vernetzten Arbeitens endgültig vorbei.

### Planung ersetzt Zufall durch Irrtum

Auf der anderen Seite ergehen sich viele Unternehmen in einer viel zu detaillierten Planung und erstarren dabei in Tatenlosigkeit. Vorstände, Stäbe, ja ganze Abteilungen und Unternehmensbereiche werden in Planungsrunden geschickt, damit das kommende Geschäftsjahr möglichst präzise zahlenmäßig vorweggenommen werden kann. Ist die eine Planungsrunde vorüber, steht bereits die nächste ins Haus und zwischendurch gibt es Update-Meetings. Furchtbar.

Das Ergebnis? Eine enorme Zeitverschwendung, denn erstens kann niemand in die Zukunft sehen und zweitens ersetzt Planung den Zufall durch den Irrtum, was den Prozess erträglicher, das Ergebnis aber nicht minder abweichend gestaltet.

Eine gute Geschäftsjahresplanung ist dadurch erkennbar, dass sie einerseits fein genug ist, um darüber sprechen zu können, auf welche Weise die erwünschten Resultate erzielt werden sollen und dass sie andererseits grob genug bleibt, um nicht zuviel Zeit mit Planung zu verschwenden, sondern sich auf den Markt konzentrieren zu können. Spätestens wenn man sich in Planungsmeeting vorkommt, wie auf einem orientalischen Basar, wenn zwischen Unternehmensführung, Controlling und den Fachbereichen um Prozentpunkte und Details gefeilscht wird, wissen Sie, dass es Zeit ist, diese Planungsrunde zu beenden oder neu aufzusetzen.

Ihre Anteilseigner wollen ganz genaue Zahlen aus der Zukunft? Fragen Sie sie was ihnen lieber ist: Ein Zahlenwerk, das pseudo-genau ist, wie in den Vorjahren, oder wohl investierte Zeit in den Markt mit einer realen Chance auf profitables Wachstum. Die Alternative: Suchen Sie nach der Kristallkugel.

### „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“ (Actions speak louder than words)

Die meisten von uns werden an Taten und deren Resultaten gemessen und nicht an der dafür investierten Zeit. Also tun wir gut daran, uns daran zu erinnern, was der deutsche Schriftsteller Erich Kästner sagte: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“. Es gilt also, nicht nur zu Denken, sondern auch zu Handeln.

Wie viele gute Ideen bleiben in Ihrem Unternehmen liegen? Haben Sie ein Gefühl dafür? Die Beantwortung dieser Frage ist entscheidend, denn in zahlreichen Unternehmen mangelt es nicht etwa an Ideen, sondern an der Umsetzung derselben. Oft ist das operative Geschäft verantwortlich dafür, dass eine vermeintlich gute Idee nicht realisiert werden kann, manchmal sind es Budgetfragen, die nicht geklärt sind, mitunter sind es ungeklärte Verantwortlichkeiten, anderweitig (z. B. in Planungsmeetings) verschwendete Zeit, oder auch eine mangelnde Selbstorganisation. Sie können davon ausgehen, dass es Ihrem Unternehmen noch besser als heute ginge, wäre auch nur ein Drittel der Ideen des letzten Jahres umgesetzt worden.

### „Das hätte ich auch gekonnt“

Wie oft ist es Ihnen schon passiert, dass Sie eine beliebige innovative Dienstleistung oder ein innovatives Produkt am Markt gesehen haben und Sie dachten sich: „Das hätte ich auch gekonnt“? Oder, schlimmer: Sie sehen eine innovative Dienstleistung oder ein innovatives Produkt von einem Ihrer direkten Wettbewerber und Sie denken sich: „Auweh, das hätten WIR auch gekonnt, das hätten WIR auf den Markt bringen müssen“? Wenn sich diese Beobachtungen

häufen und die betreffenden Produkte und Leistungen sich als hoch profitabel für Ihren Wettbewerber herausstellen, haben Sie Handlungsbedarf. Wenn es Flops sind, bleiben Sie cool.

Es sind aber eben häufig keine Flops und wir stellen vermehrt fest, dass die Fähigkeit, schnell zu handeln, auch auf die Gefahr hin, dass ein Misserfolg produziert wird, eine wesentliche Komponente auf dem Weg zu profitablen Wachstum ist. Die Geschwindigkeit ist also entscheidend. Unternehmen, die in der Lage sind, aus dem Stand Kräfte zu mobilisieren, um eine neue Geschäftschance wahrzunehmen, haben dabei meist einen langen Weg der internen Organisationsoptimierung hinter sich, denn eigentlich scheuen insbesondere in großen Unternehmen manche Mitarbeiter den Fehler wie der Teufel das Weihwasser. Zu groß ist das Risiko, bestraft zu werden. Wer wenig tut, macht wenige Fehler, wer nichts tut, macht keine. So einfach ist das.

### Die Angst vor dem Unperfekten

Eine weitere Bremse ist die Angst vor dem Unperfekten. Es ist weltweit beobachtbar, dass der vermeintliche Druck zur Perfektion steigt. Kunden verzeihen immer weniger, Investoren verlangen immer mehr Sicherheit, Hundertschaften von Journalisten und Redakteuren leben vom Skandal, oder davon, eine Mücke zu einem Elefanten zu machen.

Ein Stuhl in der Unternehmensführung war noch nie so heiß wie in der heutigen Zeit und Mitarbeiter laufen Gefahr, schon wegen geringer Fehler gefeuert zu werden. Die schlechte Nachricht: Dies wird sich in der Zukunft eher verstärken, als verringern.

Die gute Nachricht: Wer sich die Unabhängigkeit bewahrt, wem es gelingt, das zu tun, was er aus Sicht seines Unternehmens und dessen Kunden für unabdingbar und richtig erachtet, erhält sich einen erheblichen Spielraum.

Es muss nicht alles bis zur Perfektion getrieben werden. Drei Punkte sind es, die es Ihnen erlauben, mit Unperfektion umzugehen:

1. Es gilt, die wirklich wesentlichen Eckpunkte einer Dienstleistung oder eines Produktes, also die kritischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren. Nur diese müssen zum Start mindestens annähernd „perfekt“ sein.
2. Es ist entscheidend, eine neue Dienstleistung oder ein neues Produkt mit einer vertrauten Kundengruppe zu testen. Dies muss eine Kundengruppe sein, die Ihnen wohl gesonnen ist. Idealerweise sind dies einige Ihrer begeisterten Kunden.
3. Verabschieden Sie sich von dem Perfektionsanspruch. Ihr neues Produkt wird sowieso nicht perfekt, weil es immer noch ein Stückchen besser geht. Punkt.

### Mut zum Pareto-Prinzip

In zwanzig Prozent der Zeit, die wir in eine Aufgabe investieren, erzielen wir achtzig Prozent des Resultates. Dies ist die Kernaussage des Pareto-Prinzips, benannt nach seinem Entdecker, dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto. Der Umkehrschluss: Für die letzten zwanzig Prozent des Resultates benötigen wir viermal mehr Zeit, als für die ersten achtzig Prozent. Da liegt es doch auf der Hand, sich das „Achtzig-Prozent-Produkt“ einmal genauer anzusehen und darüber zu sprechen, ob und in welcher Form damit schon am Markt gearbeitet werden kann. Wohlgedenkt: es geht hier um achtzig Prozent Wirksamkeit, nicht um achtzig Prozent Menge!

Wenn wir nicht justieren können, müssen wir umso exakter sein, je längerfristig wir Dinge auslegen. Wenn wir zum Mond fliegen möchten, führt eine Winkelabweichung von nur einem Grad dazu, dass wir ungefähr 6.700 km am Mond vorbei fliegen. Das entspricht mehr als der Entfernung zwischen München und New York und macht schon einen Unterschied. Allerdings fliegen wir eher selten zum Mond und überdies können wir auf unserem Weg üblicherweise steuern.

Von der Feuerwehr erwarte ich ein vollständig gelöscht Feuer und von einem Chirurgen, zugegeben, erwarte auch ich Perfektion. Solange Sie aber mit Ihrem Unternehmen nicht in Bereichen arbeiten, welche die Sicherheit oder das Leben von Mensch und Tier betreffen, können Sie von der Perfektion getrost ein wenig Abstand nehmen. Handeln Sie, testen Sie und optimieren Sie. Seien Sie schneller als Ihr Wettbewerb. Schnelles Handeln und angemessene Justage ist ein weiterer Baustein auf dem Weg zu profitablen Wachstum.

## 5 Zeitmanagement

Sie können sich einen Euro zurückholen, aber Sie bekommen eine verlorene Minute nicht zurück.

Auch wenn es schwer zu verinnerlichen ist, auch wenn ein gewisses Einkommen einige Freiheiten verschafft, auch wenn sich alles in der Welt um Geld zu drehen scheint: Die Zeit, über die Sie selbst frei verfügen können, ist wichtiger als Geld. Eine verschwendete Minute ist kostbarer als ein verschwendeter Euro. Ein für ein paar tausend Euro zusätzlichen Einkommens geopferter Familienurlaub ist ein schlechtes Geschäft.

Neben meiner Tätigkeit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner bin ich auch Lehrbeauftragter an einer deutschen Hochschule für Logistik und Wirtschaft und lehre dort unter anderem Selbstmanagement. Immer, wenn die Sprache auf die Frage kommt, ob Geld oder Zeit wertvoller sind und ich argumentiere, dass Zeit wichtiger ist als Geld, sagen meine Studenten: „Sie haben gut reden, Sie haben ja auch genug Geld.“ Das aber ist das falsche Argument, denn es geht vielmehr darum, was wir aus unserer verfügbaren Zeit machen. Verbummeln wir sie unbewusst, oder setzen wir sie wirksam für unsere privaten und beruflichen Ziele ein?

### Warum Sie Ihre Zeit nicht managen können.

Ein irreführender Begriff ist der Ausdruck des „Zeitmanagements“. Warum? Weil er zu kurz greift. Es geht nicht darum, die Zeit zu managen. Genauer gesagt, lässt sich die Zeit gar nicht managen, weil sie einfach vergeht – ohne unser Zutun, ohne unseren Einfluss. Wir können die Zeit weder verändern, noch aufhalten und schon gar nicht managen. Der Zeit ist es völlig gleichgültig, was wir mit ihr machen.

Es geht in Wirklichkeit nicht um Zeitmanagement, sondern um Selbstmanagement. Das wiederum ist ein riesiger Unterschied, weil plötzlich nicht mehr die Zeit abstrakt im Fokus steht, sondern wir sehr konkret bei uns selbst beginnen müssen. Und das ist mitunter anstrengend.

## Die Wertschätzung der Zeit

Abgesehen davon, dass wir vermutlich alle schon einmal den Wunsch hatten, eine gewisse – meist unangenehme – Situation ginge möglichst rasch vorbei, wünschen wir uns vermutlich häufiger, die Zeit würde nicht so rasen. Immer wieder hören wir, dass es schon wieder Sommer, Weihnachten, ein neues Jahr sei. Und immer kommt das Ereignis überraschend. „Hätte ich doch mehr Zeit“, hören wir häufig.

Verabschieden Sie sich von dem Wunsch, mehr Zeit zu haben. Auch der Spruch „Ich habe keine Zeit“ stimmt nicht. Jeder von uns hat an einem Tag genau gleich viel Zeit, nämlich 24 Stunden. Es ist eine Frage der Verwendung dieser Zeit, also eine Frage der persönlichen Prioritäten, des persönlichen Handelns. Wir können uns nicht aus der Pflicht nehmen: Wir entscheiden Stunde um Stunde, Jahr um Jahr, wie wir unsere Zeit einsetzen. Es passiert nicht einfach. Wir entscheiden.

Ich hörte neulich eine Radiowerbung, die mich wirklich auf die Palme gebracht hat. Es war eine Werbung für eine bestimmte Biersorte und der Text war, von einem gräulichen Jingle ummantelt, ungefähr der folgende:

„Freuen Sie sich auf den Feierabend und freuen Sie sich auf ein xyz-Bier. Zuhause vom Tag abschalten.“ Was mich aufregte: Der Tag, von dem abgeschaltet werden sollte, hatte für die meisten noch gar nicht richtig begonnen. Die Werbung lief nämlich um acht Uhr morgens. Gerade auf dem Weg zur Arbeit werden die Radiohörer also direkt auf den Feierabend eingestimmt. Herzlichen Dank. Wenn uns jetzt Glauben gemacht wird, dass wir einen Tag schnellstmöglich zu Ende wünschen, bevor er überhaupt richtig begonnen hat, bedarf es keiner weiteren Worte. Auch die Formulierung „Ich vertreibe mir die Zeit“ ist ein Ärgernis. Was passiert, wenn wir genügend Zeit vertrieben haben? Dann sind wir vermutlich tot. Darüber nachdenken? Keine Zeit.

Unsere verfügbare Zeit in diesem Leben ist nach allem was wir wissen begrenzt. Also nutzen wir sie doch gezielt und wertschätzend.

## Es gibt nicht zwei parallele Leben

Der erste wichtige Schritt dazu ist, sich im Klaren darüber zu werden, dass es nicht zwei oder mehr parallele Leben gibt, sondern dass es sich bei Ihrem Leben um ein einziges Leben handelt, innerhalb dessen die unterschiedlichen Hütten, die Sie tragen, in Einklang gebracht werden müssen. Der Geschäfts-Hut, der Familien-Hut, der Freunde-Hut, all diese Hütten tragen Sie zu den unterschiedlichen Gelegenheiten und es ist anstrengender, eine künstliche Trennung herbeizuführen, als eine gelungene Symbiose zu gestalten. Sie wollen Berufliches und Privates trennen? Fein. Was tun Sie, wenn Ihr Lebenspartner bei Ihnen im Büro anruft und Ihnen sagt, dass Ihre Tochter gerade mit einem Ihrer Autos in den Zaun des Nachbarn gefahren ist? Nein, nein, es sei nichts passiert, aber der Nachbar würde gerade einen Veitstanz aufführen und die Tochter hätte sich heulend in der Garage verbarrikadiert. Im Hintergrund bellt der Hund wie verrückt und Sie hören den Nachbarn toben. Was tun Sie dann? Sagen Sie „Schatz, bitte, Du weißt doch, ich bin hier im Büro und möchte mit solchen Dingen wirklich nicht belästigt werden“?

Oder was tun Sie in dieser Situation: Sie sind CEO eines Unternehmens, sitzen am Samstagabend zuhause im Familienkreis beim Dinner und einer Ihrer wichtigsten Kunden ruft Sie an. Sie kennen sich seit mehreren Jahren, daher hat er Ihre private Rufnummer. Sein Problem: Er hat nicht genügend Vormaterial von Ihrer Firma erhalten, um die Produktion für seinen wichtigsten Kunden fertig zu stellen. Wenn er die Lieferung aber morgen nicht zustande bringt, kann er seinen Laden zumachen, weil er die Konventionalstrafe nicht bezahlen kann. Was tun Sie? Sagen Sie: „Paul, das ist wirklich ein großes Problem, aber sieh’ mal, ich sitze hier gerade beim Dinner und kann Dir da wirklich nicht helfen. Lass uns Montag darüber sprechen“? – Nicht wirklich, oder?

Selbst wenn diese beiden Situationen Ausnahmesituationen sein mögen, gibt es immer wieder Situationen, in denen wir uns entscheiden müssen, unsere Prioritäten zu ändern. Und solche Situationen fragen üblicherweise nicht danach, ob wir uns gerade im Büro oder beim privaten Dinner, in einer Besprechung oder im Urlaub befinden. Wichtig ist es, dass Sie eine Balance herbeiführen zwischen Ihrem Engagement im Beruf, im Familien- und Freundeskreis, in der Fürsorge für Ihren Körper und in der Beschäftigung mit kulturellen und Sinn-Fragen. Sie haben im Moment nur ein Leben. Sorgen Sie dafür, dass es ausgewogen ist.

## Ziele als Treiber

Wie gelingt es, diese Balance zu schaffen? Der wesentliche Treiber sind Ihre Ziele. Haben wir erstrebenswerte Ziele – das sind übrigens Ziele, die uns selbst erstrebenswert erscheinen und nicht die Ziele, von denen andere meinen, sie müssten uns erstrebenswert erscheinen -, sprechen wir über „magnetische Ziele“. Magnetische Ziele sind solche Ziele, die uns von sich aus anziehen. Ihre magnetischen Ziele sind diejenigen Ziele, die Sie morgens aufwachen und schon voller Freude darüber nachdenken, lassen, was Sie an dem Tage alles unternehmen werden, um ihnen einen Schritt näher zu kommen.

Ziele sollen zeitlich geordnet sein. Wenn wir zumindest eine vage Vorstellung von dem haben, was wir im Leben erreichen wollen, fällt es uns leichter, daraus Jahresziele oder sogar Monatsziele abzuleiten, als wenn wir überhaupt nicht wissen, wohin uns unsere Reise auf dieser Erde führen soll. Haben Sie sich schon einmal gefragt, was Sie, Gesundheit vorausgesetzt, mit 99 Jahren rückblickend erreicht haben wollen? Stellen Sie sich vor, Sie sind gesund, 99 Jahre alt, liegen in der Badewanne und blicken auf Ihr Leben zurück. Was sehen Sie? Wenn Sie diese Frage beantworten, kommen Sie Ihren Zielen, die Sie in der Gegenwart verfolgen sollten, schnell nahe.

Haben wir unsere Ziele erst einmal in den Dimensionen „Beruf“, „Privat“, „Gesundheit“ und „Sinn“ definiert, werden Prioritäten und Entscheidungen wesentlich erleichtert. Auch die Frage des Trennens zwischen Beruf und Privatleben stellt sich nicht mehr. Sie werden nämlich automatisch dafür sorgen, dass jeder Bereich die Energie und den Zuspruch erhält, den er benötigt. Sicher, manchmal überwiegt ein Bereich den anderen, aber eine künstliche Trennung ist nicht mehr erforderlich. Den Aufwand können Sie sich ersparen.

Sie sind verantwortlich. Sie entscheiden, wie Sie Ihre Zeit einsetzen. Wenn wir über etwas bestimmen können, dann über unsere Zeit. Setzen Sie Ihre Zeit wirksam für Ihre Ziele ein und der monetäre Effekt kommt automatisch nach. Aber erkaufen Sie sich mehr Geld nicht mehr mit einem höheren Zeiteinsatz.

Es wäre ein schlechter Deal.

## 6 Innovation und Kreativität

Seien Sie nicht selbstgefällig, denn Prozesse und Strukturen vergangenen Erfolgs können zukünftigem Wachstum im Wege stehen.

Böse Zungen behaupten, seit Beethoven gäbe es nichts Neues mehr in der Musik. Mag sein, aber gleichwohl erscheinen jedes Jahr abertausende neuer Musiktitel und einige von ihnen sind zumindest recht erfolgreich, einige wenige sogar ausgesprochen erfolgreich. Es muss also offenbar nicht immer eine Revolution gemeint sein, wenn wir von Innovationen in Unternehmen und Organisationen sprechen.

### Die gedankliche Falle und die menschliche Bequemlichkeit

Dass Innovation und Kreativität für ein Unternehmen unabdingbare Erfolgstreiber sind, ist – zumindest theoretisch – unbestritten. Als Managementberater fragen wir uns jedoch in der Praxis häufig, warum diese Erkenntnis noch zu selten in konkrete Handlungen, Projekte und Prozesse überführt wird. Es scheint ein Dilemma zu existieren, das darin besteht, zu wissen, dass Innovation notwendig wäre, aber nicht zu wissen, wo der Hebel ist, um solche Innovationen voranzutreiben.

Eine der Ursachen für dieses Nicht-Handeln ist die menschliche Bequemlichkeit, die sich insbesondere bei Unternehmen und Organisationen finden lässt, denen es seit Jahren relativ gut geht. Durch respektablen Erfolg, der sich über Jahre hinweg immer wieder eingestellt hat, entsteht in vielen Unternehmen eine gewisse Trägheit. Der Erfolgshunger geht verloren, man fliegt das Unternehmen sozusagen auf Sicht und geht davon aus, dass die Prinzipien des Erfolgs auch im nächsten Jahr wieder wirken werden.

Diese Annahme ist gefährlich. Sobald Unternehmen auftauchen, die mit einer hohen Energie in einen bestehenden Markt drängen wollen oder die in der Lage sind, als Quereinsteiger einen neuen Markt zu erobern, haben die etablierten Mitspieler oftmals das Nachsehen. Zu lange wurde nicht trainiert, die Prinzipien des Erfolgs auch in verändertem Umfeld anzuwenden, zu selten wurde risikoarm geübt, neue Produkte und Leistungen an den

Markt zu bringen. Insofern besteht die Gefahr, dass die menschlich verständliche Bequemlichkeit zu einer organisatorischen Trägheit wird – mit dem Risiko, ein Unternehmen oder Teile desselben aufs Spiel zu setzen.

Warum setzen viele Unternehmen nicht konsequenter darauf, sich zu erneuern? Auf diese Frage gibt es keine allumfassende Antwort. Eine der Hauptursachen ist sicher die Annahme, dass es schon „irgendwie“ weitergehe. Eine weitere Ursache ist die Intensität der Beschäftigung mit dem operativen Geschäft. Durch die Perfektion des Bestehenden steht weniger Zeit für Neues zur Verfügung. Dies wiederum führt häufig zu einem schlechten Gewissen bei den für das Unternehmen Verantwortlichen, wissen diese doch insgeheim, dass es „eigentlich mal wieder an der Zeit“ wäre, Innovationen ins Leben zu rufen. Aber wann? Und in welchem Bereich? Und mit wem? Kommen diese Fragen auf, folgt garantiert der nächste Anruf: Ein dringendes internes Thema muss gelöst werden. Und wieder ist eine Chance, sich dem Thema Innovation zu nähern, vergeben.

### Sie müssen nicht die Welt neu erfinden

Innovationen werden hinsichtlich ihres Aufwandes dabei erstaunlicherweise häufig überschätzt. Allein das Wort „Innovation“ klingt schon so bedeutend. Dabei geht es häufig weniger darum, eine revolutionäre Neuentwicklung zu starten, die den gesamten Markt erschüttert. Dieser Anspruch ist für viele Unternehmen gar nicht erforderlich. Häufig geht es vielmehr darum, etwas Neues zu schaffen, eine Verbesserung einzuführen, die einerseits Ihren Kunden einen deutlichen, spürbaren Vorteil erbringt und andererseits Ihre Mitbewerber für einen weiteren Zeitraum ein wenig auf Abstand hält. Nicht mehr, nicht weniger. Manchmal reicht eine geringe, intelligente Veränderung, um Ihr Ziel zu erreichen.

Innovationen, die Ihre Kunden spüren haben also in erster Linie etwas mit Zuhören zu tun. Erst wenn Sie wissen, was Ihre Kunden wirklich brauchen, was ihnen wirklich hilft und

wofür sie auch bereit sind, zu bezahlen, macht es Sinn, über eine entsprechende Innovation nachzudenken. Insbesondere der letzte Aspekt ist von besonderer Bedeutung, wird doch gerne vergessen, dass Innovationen auch dafür sorgen sollen, dass das Unternehmen profitabel wächst und das geht nur, wenn auch irgendwer für die Innovation bezahlt.

## Die Erfordernis der Innovation

Wann ist ein Unternehmen gut beraten, gezielte Innovationen anzustoßen? Darauf gibt es keine pauschale Antwort, aber es haben sich einige Indikatoren als hilfreich herausgestellt. Fragen Sie sich zum Beispiel, wann ein Kunde Sie oder Ihre Vertriebsmitarbeiter zum letzten Mal für ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung gelobt hat. Fragen Sie sich auch, ob dies ein Einzelfall war, oder ob es eine Menge Kunden waren, die dieses Lob aussprachen. Schauen Sie auf Ihre Produkt- oder Leistungspalette: Wie viele Ihrer Produkte und Leistungen sind älter als 3 Jahre? Wie lange liegt Ihre letzte Innovation zurück? Betrachten Sie Ihren Umsatz: Welche Produkte und Leistungen tragen in welchem Umfang zu Ihrem Umsatz bei? Bei dieser Gelegenheit streichen Sie direkt alle Produkte und Leistungen aus Ihrem Angebot, die dabei mit einem zu geringen Beitrag auffällig werden. Die gleiche Frage stellen Sie sich bitte auch - und insbesondere - für die Bottom-line: Was ist der Deckungsbeitrag, was ist der Rentabilitätsbeitrag Ihrer Produkte und Leistungen? Sie werden erstaunt sein, was Sie vorfinden. Leiten Sie aus den Antworten, die Sie erhalten, den Handlungsbedarf individuell ab.

## Produktinnovationen und Prozessinnovationen

Dabei brauchen Sie sich bei Innovationen nicht nur auf Ihre Produkt- und Leistungspalette zu beschränken. Es geht nicht nur um den Kern Ihrer Wertschöpfung.

Mitunter kann es auch eine Prozessinnovation sein, die einen großen Vorteil erbringt. Das gleiche Produkt, nutzbringender angeboten, kann Kunden dazu veranlassen, mehr bei Ihnen zu kaufen. Denken Sie auch daran, dass mancher interne Ablauf eine Innovation vermutlich gut vertragen kann. Wenn Sie in der Lage sind, effizienter zu produzieren, kann dies Ihre Wettbewerbsposition deutlich stärken. Mehr Menge in gleicher Zeit oder geringere Kosten für gleiche Stückzahl kann Ihnen einen Wettbewerbsvorsprung liefern.

## Kreativität ist lernbar

Vergessen können Sie auch die pauschale Annahme, dass man als Mensch entweder kreativ oder nicht kreativ ist und dass man daran nichts ändern könne. Natürlich haben wir gewisse Präferenzen und Neigungen. Natürlich beschäftigen sich einige von uns lieber mit Zahlen als mit kreativen Zukunftskonzepten und umgekehrt. Auch gibt es Menschen, die noch nie in ihrem Leben den Bedarf gespürt haben, etwas grundlegend Neues zu erfinden; sie sind einfach zufrieden mit ihren Routineprozessen. Aber die mitunter geäußerte Annahme, dass Kreativität nicht lernbar sei, ist nicht haltbar. In gewissem Maße ist jeder Mensch in der Lage, Innovationen in seinem Bereich herbeizuführen.

Die Frage, die sich eher stellt ist die, inwiefern Sie die erforderlichen Methoden und Werkzeuge an der Hand, haben, um die für Innovationen erforderliche Kreativität gezielt zu fördern? Besteht in Ihrem Unternehmen ein Umfeld, das Innovationen und Kreativität fördert, das also auch Fehlern gegenüber aufgeschlossen ist und das nicht jeden Fehler, der durch das überlegte Ausprobieren von etwas Neuem entsteht, sofort sanktioniert?

## Wie gut sind Sie auf morgen vorbereitet?

Innovation ist ein Prozess, eine Denkhaltung, ein Bestandteil der Unternehmenskultur. Die einzelnen Innovationsprojekte, die dafür sorgen, dass eine Produkt- oder Prozessinnovation ins Leben gerufen wird, sollen aus einem kontinuierlichen Prozess der Beobachtung der Kundenbedarfe, des Marktverhaltens und der eigenen Leistung heraus entstehen. Investieren Sie Zeit in die Zukunft Ihres Unternehmens und rufen Sie gemeinsam mit Ihren leistungsfähigsten Mitarbeitern entweder einen Innovationsprozess ins Leben oder machen Sie ihren bestehenden Innovationsprozess leistungsfähiger.

Denken Sie daran: Was für Ihren heutigen Erfolg verantwortlich ist, kann nicht zwangsläufig auch ihren künftigen Erfolg sicherstellen. Die größte Sicherheit, die Sie sich und Ihrem Unternehmen auf dem Weg zu beständigem profitablen Wachstum überhaupt geben können, ist die Fähigkeit, die Zukunft vorwegzunehmen. Ein leistungsfähiger Innovationsprozess ist ein mächtiges Werkzeug dazu.



## Profil

### Prof. Dr. Guido Quelle

Prof. Dr. Guido Quelle, „der Wachstumstreiber“, ist als einer der wenigen Managementberater weltweit als Unternehmer, Berater, Autor und Redner seit über 20 Jahren Experte für profitables Wachstum. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH, Dortmund, hat er mehr als 100 Unternehmen und Organisationen in über 300 Projekten dabei unterstützt, den Erfolg zu steigern und Wachstum voranzutreiben. Allein in den von ihm persönlich betreuten Projekten waren bislang über 5.000 Menschen beteiligt. Seine Klienten sind aktive Vorstände, Unternehmer und Geschäftsführer, die keine Mühe scheuen, konsequent und gezielt für nachhaltiges, profitables Wachstum zu sorgen und bereits heute den Schritt für morgen zu tun.

Als Autor und Co-Autor hat Prof. Quelle mehr als 90 Fachartikel, sechs teilweise europäische Studien, zwei Hochschul-Studienbriefe und fünf Bücher verfasst und herausgegeben. Im November 2009 erschien „Plan Lead Grow – Systematic Approaches to Success“ in englischer Sprache. Zusammen mit den Ruhr Nachrichten hat er die Interviewreihe „Auf den Punkt“ ins Leben gerufen, in der er als Moderator zwei Kontrahenten zu einem wirtschaftlich relevanten Thema gegeneinander antreten ließ. Eine Vielzahl an Interviews mit Prof. Quelle und zahlreiche Berichte über Mandat-Projekte und Mandat-Studien geben Aufschluss über die Resultate seiner Arbeit.

Prof. Quelle ist Diplom-Informatiker und promovierte an der Technischen Universität Dortmund über Marktsegmentstrategien in Handelsunternehmen zum Doktor der Ingenieurwissenschaften. Die SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft in Hamm berief Quelle im November 2011 zum Honorarprofessor. Quelle lehrt an der Hochschule bereits seit der Aufnahme des Lehrbetriebs im Jahr 2005 die Fächer Selbstmanagement und Personalführung.

Auch im Ehrenamt ist Quelle gefragter Ratgeber. Er ist Mitglied des Kuratoriums des Vereins zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft, Mitglied des Beirates der Westfälischen Kaufmannsgilde, Mitglied des Ehrenrates des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) sowie Handelsrichter am Landgericht Dortmund. Als Vorstandsmitglied und als Präsident hat Quelle die Geschicke der Wirtschaftsunioren in Dortmund fünf Jahre lang entschei-

dend geprägt, wofür ihm im Jahr 2003 die goldene Juniorennadel der Wirtschaftsunioren Deutschland verliehen wurde. Unter seiner Führung wurde die Ausbildungsinitiative „JOBfit“ ins Leben gerufen, die noch heute Jahr für Jahr fast 3.000 jungen angehenden Auszubildenden Orientierung für ihre Zukunft gibt. Überdies ist Prof. Quelle Mitglied in zahlreichen Vereinen und Verbänden. Dazu zählen der Westfälische Industrieklub, die Familienunternehmer (ASU), die American German Chamber of Commerce und die German Speakers Association.

Im Jahr 2004 wurde Quelle der international anerkannte Titel „Certified Management Consultant“ verliehen, der mit hohen Standards einhergeht und im Namen des International Council of Management Consultants Institute (ICMCI) nur einem sehr geringen Prozentsatz aller internationalen Managementberater zuteil wird. 2008 wurde Quelle als erster Europäer in die „Million Dollar Consultant Hall of Fame“® berufen. Er ist überdies einziger Europäer im Million Dollar Club, einem internationalen Netzwerk besonders erfolgreicher Berater.

Prof. Quelles Beratungstätigkeit hat maßgeblich dazu beigetragen, dass die Andreae-Noris Zahn AG innerhalb eines Jahres sowohl den Deutschen als auch den Europäischen Logistikpreis erlangte, ein wesentlicher Meilenstein, auch für Mandat.

Seine Reisen, Vorträge, Studien und Beratungsmandate für nationale und multinationale Unternehmen führten Prof. Quelle in bisher 21 Länder. Er lebt zusammen mit seiner Frau und zwei Leonberger-Hunden in Dortmund.

## KONTAKT:

Prof. Dr. Guido Quelle  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Mandat Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
D-44227 Dortmund  
Tel.: +49 231 97 42 – 390  
Fax: +49 231 97 42 – 389  
guido.quelle@mandat.de  
www.mandat.de

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG GMBH  
EMIL-FIGGE-STRASSE 80  
D-44227 DORTMUND

PHONE +49 231 9742-390  
FAX +49 231 9742-389

E-MAIL [INFO@MANDAT.DE](mailto:INFO@MANDAT.DE)  
INTERNET [WWW.MANDAT.DE](http://WWW.MANDAT.DE)

GESCHÄFTSFÜHRER:  
HOLGER KAMPSHOFF  
PROF. DR. GUIDO QUELLE

HANDELSREGISTER HRB 88 03  
UST-IDNR.: DE-124727551

© Foto: Cover: Astock, oneo