Clemens Adam (Hg.)

UNTERNEHMER PRAXIS

100 Erfolgstipps – 21 Experten

I·p·U
Institut praxisorientierter Unternehmer

Herausgeber:
Clemens Adam, Siemensstraße 18, 63755 Alzenau, Deutschland

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Fotokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollstädigkeit und Richtigkeit.

Copyright © 2020 I•p•U Verlag, Clemens Adam, Alzenau

Unternehmer Praxis
100 Erfolgstipps - 21 Experten

I•p•U Verlag • Siemensstraße 18, 63755 Alzenau
www.i-p-u.de • info@i-p-u.de

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detailierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

ISBN: 978-3-00-066021-4

Lektorat: Marcus Heide, Hanau
Layout, Cover, Satz: Lukas Adam Media, Michelle Koller
Abbildungen: I•p•U, Smavicon, Lukas Adam Media

Druck: www.druckterminal.de KDD Kompetenzzentrum Digital-Druck GmbH
Leopoldstraße 68, D-90439 Nürnberg

Printed in Germany

Clemens Adam (Hg.)
I•p•U Institut praxisorientierter Unternehmer

UNTERNEHMER PRAXIS

100 Erfolgstipps – 21 Experten

I•p•U Verlag

Inhalt

09 VORWORT

10 WARUM DIESES BUCH?

10 DAS INSTITUT PRAXISORIENTIERTER UNTERNEHMER (I•P•U)

Kapitel

14 CLEMENS ADAM – Führung und Vertrieb

20 LUKAS ADAM – Wirkungsvolle Webseiten

26 ANDREAS BELLOF – Kommunikation

30 DR. GÜNTHER BENSING – Qualitätsmanagement und Prozesse

36 KURT BIRTEL – Prozessoptimierung und Materialeffizienz

40 DR. ALEXANDER BODE – Digitalisierung und Innovation

44 MONIKA CUZMA CÉPEDA – Blockaden abbauen und Sprachen lernen

49 TANJA DAMMANN-GÖTSCH – Einkauf

53 MATTHIAS GARTEN – Präsentation

58 MARCUS HEIDE – Öffentlichkeitsarbeit

64 MARTIN HERBER – Bierdeckelkalkulation

68 ROLAND HIRTH – Gründung und Business

73 MARKUS KLIMESCH – Personalbeschaffung

80 MARGIT LIEVERZ – Freie Rede und Präsentation

86 KATHRIN PLANICZKY – Marketing und Kommunikation

91 PETER SCHU – Vom selbstständigen zum strategischen Unternehmer

94 NORBERT SCHUSTER – Digitalisierung in Marketing und Vertrieb

102 SÖNKE SIEVERS – Vision, Strategie und Kultur

104 BETTINA STARK – Führung und Sozialkompetenz

109 PROF DR. HOLGER STEIN – Führung mit OKR

115 PETER STÄHLER – Excel als nützliches Tool

Seminare

120 CLEMENS ADAM

- Selbstreflexion: BRING DEIN WINDRAD ZUM DREHEN
- Modernes Zeitmanagement – Die Gewinnerstrategien erfolgreicher Zeitmanager
- Die 9 Stufen des erfolgreichen Verkaufs
- Führungstechniken, die auf Augenhöhe Wirkung zeigen
- Umsatz und Deckungsbeitrag steigern

121 LUKAS ADAM

- Wirkungsvolle Webseiten für KMUs – Konzept, Inhalt, Umsetzung

122 ANDREAS BELLOF

- Wertschöpfung durch Wertschätzung
- Tages-Intensiv-Workshop „Kommunikation“
- Führung durch SELBST-BEWUSST-SEIN

123 DR. GÜNTHER BENSING

- Qualitätsmanagement für Einsteiger

124 KURT BIRTEL

- Mehr Gewinn mit optimierten Unternehmensprozessen: „Wertstromanalyse“ für KMUs

124 DR. ALEXANDER BODE

- Betriebliche Praxis: Wie KMUs von der Digitalisierung profitieren können

125 MONIKA CUZMA CÉPEDA

- Professionalisierung im internationalen Geschäft: In nur drei Tagen sicher Spanisch sprechen
- Professionalisierung im internationalen Geschäft: In nur drei Tagen sicher Englisch sprechen

126 TANJA DAMMANN-GÖTSCH

- Basiswissen Einkauf
- Einkauf für Fortgeschrittene

126 MATTHIAS GARTEN

- Best of Konzept Excellence – Überzeugende & wirkungsvolle Präsentationen konzipieren
- Best of PowerPoint Excellence – Aufbau, Struktur & Design überzeugender PowerPoint-Folien

127 MARCUS HEIDE

- Öffentlichkeitsarbeit für kleine und mittlere Firmen
- Social Media für kleine und mittlere Unternehmen

128 MARTIN HERBER

- Der effektive Businessplan
- Die Bierdeckel-Kalkulation für Handwerksbetriebe

128 MARKUS KLIMESCH

- Der TALENTE-MAGNET

129 KATHRIN PLANICZKY

- On- und Offline-Kommunikation als Marketinginstrument zur emotionalen Kundenbindung

130 PETER SCHU

- Vom selbstständigen zum strategischen Unternehmer

130 NORBERT SCHUSTER

- *Digitalisierung in Marketing und Vertrieb in Zeiten der DSGVO*
- *Innovationsmanagement/Design Thinking*

131 SÖNKE SIEVERS

- *Entwicklung von Unternehmensstrategien zur Sicherung des langfristigen Geschäftserfolg*

131 BETTINA STARK

- *Grundlagen der Führung in kleinen und mittleren Unternehmen (Teil 1): Grundsätze als Erfolgsfaktoren*
- *Grundlagen der Führung in kleinen und mittleren Unternehmen (Teil 2): Die eigene Rolle stärken*
- *So meistern Sie die ersten 100 Tage mit Führungsverantwortung*
- *Gemeinsam sind wir stark: So trägt Teamarbeit zum Unternehmenserfolg bei*
- *Konfliktmanagement: Höhere Produktivität durch professionelle Kommunikationstechniken*
- *Souveränität erfolgreicher ManagerInnen – So sichern Sie Ihren Betriebserfolg*
- *Selbstführung in herausfordernden Situationen – fühlen | authentisch | führen*
- *Mitarbeitergespräch: Führung durch professionell Fragen und „aktives Zuhören“*

134 PROF DR. HOLGER STEIN

- *Agil führen als Schlüssel zum Unternehmenserfolg – Mit OKR erfolgreich festlegen und umsetzen*

135 PETER STÄHLER

- *Excel als Visualisierungs-Werkzeug: Der Stand der Dinge auf einen Blick*

VORWORT

Als ich mich 1983 selbst auf den Weg in die Selbstständigkeit machte, musste ich feststellen, dass man den Beruf „Unternehmer“ nicht erlernen kann. Auch der Besuch unterschiedlicher Meisterschulen in zwei Berufen konnten mir nicht die Sicherheit und das Praxiswissen vermitteln, wie ich es mir gewünscht hatte. Auch in den Folgejahren fand ich mich immer wieder in neuen Situationen der betrieblichen Praxis, in denen ich völlig alleine und auf mich gestellt war. Es war dann eher dem Zufall geschuldet, wenn mir der eine oder andere Unternehmer einen wertvollen Tipp zum gerade aktuellen Problem geben konnte. Jeder einzelne Ratschlag war wertvoll. Aber es war jedes Mal mühsam, ihn zu ergattern.

2006 entschied ich mich, meine Unternehmen zu verkaufen und mich voll und ganz auf die Ausbildung in Sachen Vertrieb und Führung zu spezialisieren. Dabei gab ich viel Geld für Weiterbildungsmaßnahmen aus. Und später kam ich immer wieder in den Projekten mit meinen Kunden an Grenzen und musste externe Unterstützung suchen, um die auftauchenden strukturellen, finanziellen und organisatorischen Themen, die meiner Fachkompetenz nicht entsprachen, von anderen bearbeiten zu lassen. Dabei lernte ich sehr gute Beraterkollegen kennen, aber auch jede Menge Scharlatane.

Ich begann also, zu filtern: die Schlechten ins Kröpfchen – und die Guten am Ende ins Institut praxisorientierter Unternehmer (I•p•U). 2017 entschied ich mich, mit der Plattform „Unternehmerabend“ die um mich versammelten Berater gemeinsam auftreten zu lassen und sich – je nach Anforderung – gemeinsam bei Kundenprojekten zu engagieren. Daraus entwickelte sich dann das I•p•U. Seit 2019 bieten wir zusammen auch Seminare, Coaching und Beratung speziell für Unternehmer und andere Führungskräfte an, die nicht auf Theorie, sondern auf der Vermittlung praktischer Erfahrungen und Praxiswissen beruhen.

Unternehmerschule und Unternehmensberatung auf einem Fleck – von Unternehmern für Unternehmer und für nahezu alle relevanten Themen in Sachen Management, betriebliche Praxis und Gründungswissen: Das bietet deutschlandweit für KMUs bislang nur das I•p•U.

Clemens Adam
Inhaber des Instituts praxisorientierter Unternehmer

www.i-p-u.de
www.unternehmerabend-deutschland.de

WARUM DIESES BUCH?

Beratung ist gut, Schulung auch – aber anscheinend für viele immer noch nicht genug „Stoff“, um mit Praxiswissen das eigene Unternehmen zum Erfolg zu führen. Das zumindest schließen wir vom Institut praxisorientierter Unternehmer (I•p•U) aus der Tatsache, dass viele unserer Kunden sich regelmäßig danach erkundigen, ob wir unser Wissen – neben den Schulungs- und Beratungsunterlagen – nicht auch kompakt und in seiner ganzen thematischen Breite schriftlich zur Verfügung stellen. Sozusagen als Nachschlagewerk für die wichtigsten Themen, die einen Unternehmer täglich beschäftigen, und für Fragen, die man sich in der betrieblichen Praxis oft stellt, ohne dass man zeitnah, sozusagen im gleichen Augenblick, kompetente Antworten erwarten darf. Zudem wünschen viele Unternehmer einen Überblick über die I•p•U-Dozenten. Sie möchten sie nicht nur kennen lernen, sondern auch mehr zu ihren Schwerpunktthemen erfahren. Wer passt zu welchen Fragestellungen der betrieblichen Herausforderungen? Wer räumt genau die Stolpersteine aus dem Weg, die gerade in diesem Augenblick besonders hinderlich sind? Und wer legt überzeugend dar, dass und wie er Unternehmer zu mehr Erfolg verhilft?

Was liegt da näher, als unsere „praxisorientierten Unternehmer“ selbst zu Wort kommen zu lassen – sie nicht nur vorzustellen, sondern sie auch gleich Herausforderungen schildern sowie praxisrelevante Tipps und Lösungsvorschläge liefern zu lassen, die Inhaber, Geschäftsführer und andere Führungskräfte unmittelbar nach der Lektüre in die Praxis umsetzen können? Um es kurz zu machen: So ist dieses Buch entstanden.

Es dient zum einen dazu, dass Sie, liebe Leserinnen und Leser, Vertrauen in unsere Dozenten und Berater aufbauen können. Es ist zum anderen aber auch ein Vertrauensvorschuss an Sie, denn wir plaudern auf den nachfolgenden Seiten durchaus aus dem betriebswirtschaftlichen Nähkästchen und geben in Kurzform preis, was Sie sonst nur in unseren Beratungen und Schulungen, Seminaren und Workshops erfahren. Themen und Inhalte unserer offenen Weiterbildungs-Events, die wir natürlich sowohl als Präsenzveranstaltung als auch online (per Zoom oder Cisco Webex) oder inhouse anbieten, finden Sie übrigens ebenfalls in diesem Buch.

Und das Beste: Alle Berater bieten ihre Leistungen auch als geförderte Beratung, Coaching oder anderweitige Trainingsmaßnahme in Ihrem Unternehmen an. Gerne beraten wir Sie bei der Auswahl.

Alle zwei Jahre werden wir dieses Buch überarbeiten und durch neue Beispiele aus der Praxis ergänzen.

DAS INSTITUT PRAXISORIENTIERTER UNTERNEHMER (I•p•U)

Diese Überlegungen kennt jeder erfolgreiche Unternehmer von sich selbst: Im Moment läuft’s gut. Die Umsätze sind nicht schlecht, die Margen zufriedenstellend. Die Kunden scheinen mit den Leistungen ebenso zufrieden zu sein wie die Mitarbeiter mit dem Betriebsklima. Eigentlich könnte es so die nächsten Jahre weitergehen… An dieser Stelle zeigt sich, was den erfolgreichen Unternehmer ausmacht: Er (oder sie) will es dabei nicht belassen und weiterhin „unternehmen“. Wie könnte der nächste Schritt aussehen, um den Erfolg zu wahren oder gar zu mehren?

Und auch das zeichnet den erfolgreichen Unternehmer von heute aus: das Wissen darum, dass schon seit einiger Zeit einer der zentralen betrieblichen Erfolgsfaktoren das „lebenslange Lernen“ ist – also die Fort- und Weiterbildung zur persönlichen Entwicklung, die nicht formal von außen vorgeschrieben ist, sondern die aus eigenem Antrieb erfolgt. Da dieser „eigene Antrieb“ ein Fundament des Unternehmertums ist, gehört das lebenslange Lernen automatisch dazu. Dass das eine der größten Herausforderungen in Zeiten des rasanten technischen und gesellschaftlichen Wandels ist, gehört mit zu den Selbstverständlichkeiten des unternehmerischen Selbstverständnisses.

Mit einem praxisorientierten Ansatz zu Ihrem Unternehmenserfolg

Gerade kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) leben von einem effizienten und praxisorientierten Ansatz zur strategischen Ausrichtung und zielgerichteten betrieblichen Zukunftsgestaltung, der auf die ganz speziellen Bedürfnisse der jeweiligen Firma zugeschnitten ist. Diesen Ansatz verfolgt das Institut praxisorientierter Unternehmer (I•p•U) als Ansprechpartner für Unternehmer und andere Führungskräfte. Wir bündeln das gesamte unternehmerische Praxiswissen und machen es Unternehmern mit unserem Expertenteam zugänglich. Zum einen als Lernstoff mit Seminaren und Workshops. Zum anderen als Beratungsleistung über unsere erfahrenen Berater, Trainer, Coaches, Mediatoren und Mentoren, die zugleich den Pool unserer Dozenten bilden.

Unternehmerschule und Unternehmensberatung auf einem Fleck – von Unternehmern für Unternehmer und für nahezu alle relevanten Themen in Sachen Management, betriebliche Praxis und Gründungswissen: Das bietet deutschlandweit für KMUs bislang nur das I•p•U. Wir bringen das Business voran, wir gehen zusammen mit den Unternehmern den nächsten Schritt – und dafür finden wir den Weg, der zum jeweiligen Betrieb und dessen individueller Situation am besten passt.

Wir stellen uns mit Ihnen den Herausforderungen

Gemeinsam ist unseren aktiven Experten, dass sie über jahre-, oft jahrzehntelange Praxiserfahrung auf ihrem Gebiet verfügen, selbst als Berater, Trainer und Coaches im Einsatz sind und oftmals lange Jahre als Geschäftsführer oder Interimsmanager im Mittelstand tätig waren.

Sie alle kennen zudem die Herausforderungen, denen KMUs und ihre Führungskräfte heute gegenüberstehen, darunter vor allem wachsender Preisdruck, kürzere Innovations- und Produktionszyklen, höherer Wettbewerb aus dem In- und Ausland sowie nicht zuletzt der Fachkräftemangel. Durch Globalisierung, Digitalisierung und Informationsüberflutung sind die Stolpersteine vielfältiger geworden, ihre Auswirkungen intensiver und die Abfolge der Marktereignisse schneller.

Für alle Fragestellungen der betrieblichen Praxis

Erfolgreiche Unternehmer bedauern das nicht, sondern stellen sich dem. Sie wissen, dass sie nicht so handeln können, „wie wir es schon immer gemacht haben“. Doch wie sehen die Alternativen aus, die neuen Handlungsweisen, die neuen Mittel und Wege? Die Antwort auf diese und viele weitere Fragen, die sich in der betrieblichen Praxis auf unterschiedlichen Feldern stellen, bietet das I•p•U all jenen, die wissen, wie wichtig lebenslanges Lernen auch für „gestandene“ Unternehmer und Unternehmerinnen ist.

Beispiele gefällig? Heute orientiert sich der Arbeitsmarkt zunehmend an den Anforderungen, die Arbeitnehmer an Arbeitgeber stellen – statt umgekehrt wie noch vor 20 Jahren. Das heißt: Heute finden sich Unternehmen in der Bewerberrolle wieder; sie müssen Einiges tun, um potenzielle Mitarbeiter für sich zu interessieren – und um sie auch langfristig zu halten. Andernfalls trifft sie der Fachkräftemangel besonders stark. Daran hat auch die „Corona-Krise“ nichts geändert.

Entsprechend anders „geht“ heute auch Führung: Autoritäre, selbstgerechte und alles kontrollierende Vorgesetzte finden immer weniger Akzeptanz und tragen damit immer weniger zum Unternehmenserfolg bei (wenn sie es denn je getan haben). Und wer sein Marketing – von der Webseite bis zu Social-Media-Aktivitäten – nicht professionell digitalisiert und inhaltlich ansprechend betreibt, der wird eher früher als später das Nachsehen haben. Das gilt im Übrigen auch für den Vertrieb, der in vielen Fällen freilich nicht ohne persönliche Kommunikation und entsprechende Strategien funktioniert – allerdings ebenfalls anders als früher.

Extern beschaffen oder selbst erlernen? Das I•p•U bietet beides.

Vier praktische Beispiele, vier Herausforderungen von unendlich vielen, denen Unternehmer und andere Führungskräfte nur erfolgreich begegnen können, wenn sie sie zum einen als Herausforderungen verstehen und akzeptieren sowie sich zum anderen die notwendigen Kompetenzen aneignen. Mit diesen Kompetenzen wird niemand geboren, und sie stellen sie sich auch nicht „irgendwie“ von alleine ein.

Vielmehr muss man sie entweder extern einkaufen oder selbst erlernen – das I•p•U bietet beide Möglichkeiten.

Mit unserem Schulungsprogramm verstehen wir uns als Ergänzung zu den Angeboten staatlicher Ausbildungseinrichtungen, Universitäten und anderer Hochschulen, zu den Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern. Wir bieten keine Lehrbuch-Definitionen und halten die betriebswirtschaftliche Theorie so knapp wie möglich. Dafür konzentrieren wir uns ganz auf die Praxiserfahrung unserer Dozenten, Mentoren, Mediatoren und Berater. Wir zeigen, welche Konzepte sich in der Unternehmenspraxis bewährt haben und wo die Stolpersteine liegen – und das entweder betriebswirtschaftlich übergreifend und ganzheitlich oder speziell fokussiert auf einzelne Anforderungen unserer Kunden, sei es Vertrieb, Einkauf, Marketing, Führung, Finanzen, Digitalisierung, Produktion, Prozessoptimierung oder die grundsätzliche Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Das macht es uns möglich, die Vielfalt betriebswirtschaftlichen Wissens zu vermitteln, ohne den Blick für das Ganze zu verlieren.

Unsere Kompetenz und Leidenschaft für Ihren Business-Erfolg
Dazu gehören im Übrigen auch Mentoring, Mediation und Management von Veränderungsprozessen. Braucht ein Unternehmer also für eine gewisse Zeit einen „Paten“ an seiner Seite, der Wissen und Erfahrungen im betrieblichen Alltag zur Verfügung stellt, wird sich der passende Ansprechpartner in unserem Team oder Netzwerk finden. Kommt es im Unternehmen zu Konflikten zwischen Führungskräften oder mit den Mitarbeitern, stehen erfahrene Mediatoren als professioneller Vermittler bereit.

Manchmal genügen Fort- und Weiterbildung zu bestimmten Themen nicht mehr, um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sicher zu gewährleisten. Notwendig sind dann umfassende themen- und womöglich abteilungsübergreifende sowie inhaltlich weitreichende Veränderungen. Auch in diesem Fall finden wir die richtige und nachhaltige Lösung.

Neue Strategien, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen – unsere Kompetenz und unternehmerische Leidenschaft garantieren den Business-Erfolg unserer Kunden.

Handlungsempfehlungen inklusive
Unternehmer, Selbstständige und Freiberufler müssen heute einerseits befähigt sein, fachlich sowohl in ihrem Unternehmen als auch mit Blick auf den Wettbewerb Exzellentes zu leisten und „besser“ zu sein. Andererseits müssen sie über das Verständnis einer ganzheitlichen Unternehmensführung verfügen. Ihre Kompetenzen entscheiden letztlich über den Erfolg. Deshalb bleibt es in unserer Schulungs- und Beratungspraxis nicht bei der reinen Wissensvermittlung, sondern wir geben konkrete und eindeutige Handlungsempfehlungen, die Unternehmer sofort in die Praxis umsetzen können.

Unser besonderer Ehrgeiz besteht darin, die Erkenntnisse unserer Unternehmerdozenten in äußerst praxisgerechter und somit griffiger, umsetzbarer Form zu vermitteln. Dies erfolgt anhand realer Szenarien und des Erlernens konkreter Managementwerkzeuge und -methoden. Durch den bewussten Verzicht auf theoretische Ausbildungskonzepte ist ein hoher Umsetzungseffekt möglich.

Kern- und Nischenthemen gleichermaßen
Unser Programm liefert sämtliche Wissens-, Trainings- und Beratungsbausteine für den Unternehmenserfolg. Dabei richten wir uns zum einen an Unternehmer und Führungskräfte, die ihre Leistungsbereitschaft und -fähigkeit bereits unter Beweis gestellt haben, die sich weiter qualifizieren und ihr Know-how aktualisieren oder ausweiten wollen. Gezielt und integriert behandeln und vertiefen wir Management-Kernthemen Strategie/Organisation, Marketing/Verkauf, Finanzen/Controlling und Führung/Persönlichkeitskompetenz. Daneben finden spezielle Nischenthemen Berücksichtigung, wie sie in dieser Kombination nirgendwo anders zu finden sind.

Gründungsbegleitung
Auch wer als Unternehmer ganz am Anfang steht, kann sein Business mit unserer Begleitung schnell nach vorne bringen. Für Gründer stehen beim I•p•U unter anderem Strategie, Vertrieb, Marketing, Finanzierung und Grund-

lagen des unternehmerischen „Mindsets“ auf dem Programm.

Fördermittel
Was uns darüber hinaus auszeichnet: Wir denken mit, wenn es darum geht, wie Unternehmer ihr lebenslanges Lernen finanzieren, denn: Wir kennen die Fördermittel, die der Staat in den unterschiedlichsten Formen zur Verfügung stellt, und wir wissen, wie sie strukturiert und korrekt zu beantragen sind.

Selbstverständnis, Leitbild und Werte
In beiden I•p•U -Wirkungsfeldern – also sowohl der Schulung als auch der Beratung – stellen wir höchste Anforderungen an uns selbst. Dass dabei der Kunde im Fokus steht, erwähnen wir nur der Vollständigkeit halber – wir halten es freilich für eine Selbstverständlichkeit. Seine Zufriedenheit und sein Erfolg sind unsere obersten Ziele, denn wir streben langfristige Geschäftsbeziehungen an. Deshalb arbeiten wir nicht mit Floskeln, sondern vermitteln erprobte Techniken, üben diese mit unseren Kunden und festigen sie, sodass unsere Kunden den höchsten Umsetzungserfolg erzielen – und das auch messen können. Schulung und Beratung entwickeln wir inhaltlich mit unseren Kunden zusammen. Standards gibt es nur in Sachen Qualität. Inhaltlich erfolgen individuelle Abstimmungen mit Blick auf die spezifische Situation des Unternehmens bzw. des Unternehmers. Umgekehrt erwarten wir von unseren Kunden das Verständnis dafür, dass wir Maßnahmen „von der Stange“ nicht anbieten.

Unsere Werte im Umgang mit Kunden gründen sich auf Menschlichkeit, Verbindlichkeit, Wertschätzung, Klarheit, Vertrauen, Verbundenheit, Ehrlichkeit, Offenheit, Verlässlichkeit, Lern- und Kritikfähigkeit, Empathie und Kreativität.

Wir haben das Leitbild und die handlungsleitenden Grundsätze unter Berücksichtigung der Zielgruppen, der Mitarbeiter/innen, der Kunden/-innen und der I•p•U-Bildungskonzepte erarbeitet. Diese liegen schriftlich vor und sind verbindlich. Dazu gehört als oberstes Prinzip, dass sich unser Schulungs- und Beratungsangebot am individuellen Potenzial der Teilnehmer/-innen orientiert – und zwar explizit unabhängig vom sozialen Status, von kultureller Herkunft, Geschlecht, Religion und sexueller Orientierung. Diskriminierung lehnen wir ab.

Für die Qualität unserer Veranstaltungen, Trainingsmaßnahmen, Coachings und Beratungsleistungen übernehmen wir gegenüber unseren Kunden die volle Verantwortung.

Deshalb wählen wir die Maßnahmen bewusst zusammen mit den Kunden sorgfältig aus und empfehlen nur Leistungen, von denen wir auf Basis der uns bekannten Sachverhalte sicher behaupten können, dass sie dem Kunden den größten Nutzen bieten. Auch bei Empfehlungen von Kollegen für Leistungen, die wir nicht selbst erbringen, achten wir darauf, dass diese zu unseren Kunden passen.

Durch eine solide Geschäftspolitik sicheren wir den Erhalt von I•p•U. Wir arbeiten schnell, umweltschonend und zuverlässig. Durch kontinuierliche Weiterbildung und Qualifikation sowie bewussten Aufbau von Führungskräften, Trainern und Beratern wächst unser Team mit unseren Kunden. Mitarbeiter und Partner wählen und bilden wir qualitätsorientiert aus, ergänzen dies durch intensive Weiterbildung in Fachwissen, Organisation, Prozessdenken und Umgang mit unseren Kunden.

Wenn wir den Anspruch auf eine Spitzenstellung im deutschsprachigen Bildungs- und Beratungsmarkt erheben, obliegt uns die Aufgabe, Trends zu setzen, statt ihnen zu folgen. Deshalb überprüfen wir unsere Arbeitsweise regelmäßig und arbeiten an Innovationen.

Distanzierung von Sekten und Extremismus
Wir erklären, dass wir nicht nach den Vorgaben von L. Ron Hubbard oder einer anderweitig mit Scientology und anderen Sekten zusammenhängenden Methode arbeiten. Wir lehnen diese ab und besuchen auch keine entsprechenden Schulungen, Kurse und Seminare. Darüber hinaus lehnen wir Theorien und Techniken, Sekten und Institutionen ab, die persönliche Selbstbestimmung und Selbstachtung des Menschen verletzen. Das gilt auch für extremistische politische und religiöse Strömungen.

CLEMENS ADAM

Über mich
Clemens Adam ist der Experte für effektive und effiziente Vertriebsprozesse, Mentor und Umsetzungsbegleiter für Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter. Professionell – persönlich – schnell – erfolgsorientiert – umsetzungsstark. Er ist Autor des Buchs „BRING DEIN WINDRAD ZUM DREHEN“ (Sorriso Verlag, Radolfzell), mehrfach zertifizierter Führungskräfte- und Verkaufstrainer. Als gelernter Handwerksmeister und langjährige Führungskraft, Unternehmer, Coach und Berater kennt er die Faktoren, die in Unternehmen Probleme bereiten. Clemens Adam ist außerdem renommierter, erfahrener und begeisternder Keynote-Speaker, Trainer und Unternehmensberater, der motivierende authentische Höhepunkt Ihrer Veranstaltung, mit dem sich Gäste identifizieren. Er ist eine gewaltige Persönlichkeit, die kreativ Ihre Wünsche in seine Vorträge und Workshops integriert. Seine Kunden bezeichnen ihn als Sparringspartner und Mentor für Problemlösung und Prozessoptimierung.

Er ist Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), verfügt über das Qualitätssiegel des Q-Pool 100, eine DIN-ISO-9001-konforme Zertifizierung, ist zertifizierter Sales Professionell ZQS, wird gefördert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds.

Er ist Prozessberater im Förderprogramm unternehmensWert:Mensch und UWM+, Veranstalter des Businnessforums Hessen und der Unternehmerabende Deutschland. Selbstständig seit 1982, Unternehmer und Standortleiter des I•p•U.

250.000 Teilnehmern hat Clemens Adam bereits Impulse gegeben, sie unterhalten, motiviert, zu erfolgreichen Verkäufern und Führungskräften entwickelt und nachhaltig unterstützt. Führungskräfte und andere Mitarbeiter aus über 1.650 Unternehmen haben an Vorträgen, Seminaren, Workshops und Unternehmerabenden teilgenommen und wurden dadurch leistungsfähiger und erfolgreicher. 33,6 Prozent Umsatzsteigerung, höhere Deckungsbeiträge und mehr Wunschkunden erreichen Kunden durchschnittlich durch die ganzheitliche Zusammenarbeit mit Clemens Adam.

Meine Qualifikationen
- Ausbildung und Meisterbrief im Handwerk
- Seit 1982 aktiv im Vertrieb tätig
- Vertriebsleiter im Handel (Rewe Group)
- Mehr als 20 Jahre selbstständig im Vertrieb technischer Produkte, Planung und Durchführung, Eventtechnik und Eventmanagement
- Moderator bei hr3 und Radio null eins (Das Einkaufsradio)
- Aufbau einer Firmenakademie inklusive Erstellung von Seminarunterlagen, System- und Produkthandbüchern sowie Schulungen, Personal-Recruiting, AEVO-Kursleiter, Projektmanager
- Interims-Vertriebsleitung
- Seit 2007 Trainer, Berater, Coach

Qualifikation
- Zertifizierter Verkaufstrainer
- Zertifizierung zum Sales Professional
- ZOS-Zertifizierung Trainerqualität
- Mastertrainer Verkauf/Vertrieb
- NLP-Practitioner (dvnlp)
- Trainer für Knigge-Umgangsformen
- INSIGHT-MDI-Berater
- Kooperationsmanager GOAB
- Zertifizierung zum Sales Expert ZOS
- BAFA-zertifiziert nach DIN ISO 9001 2008
- Unternehmenswert:Mensch-zertifiziert

Meine Themen im I•p•U

- Vertriebsberatung, Training und Coaching
- Aufbau von Vertriebskanälen, Strukturen und Werbemedien
- Steigerung von Umsatz und Deckungsbeitrag
- Motivation von Mitarbeitern und Steigerung Ihrer Identifikation mit dem Unternehmen

„Schaffe Klarheit, hinterfrage den Status, arbeite fokussiert.“

Typische Herausforderungen meiner Kunden im Alltag

- Sie sind nicht klar positioniert.
- Sie haben keine oder eine mangelhafte Vertriebsstrategie oder keine nachvollziehbare Struktur.
- Sie sind nicht in der Lage, dem Kunden den Nutzen zu erklären.
- Sie verkaufen über Preise und geraten in Preisverhandlungen.
- Sie stellen die falschen Fragen und präsentieren am Kunden vorbei.
- Sie sind nicht fokussiert und hören nicht gut zu.

Im Folgenden gehe ich auf diese Themen ein und berichte aus meinem Beratungsalltag und den dabei fast bei 80 % der besuchten Unternehmen identifizierten Themen. Wenn Sie sich darin wiederfinden, dann sollten wir ein Gespräch führen, um Ihnen dabei zu helfen, aus eigener Kraft vom Problem zur Lösung zu kommen.

Unklare Positionierung

Positionierung ist die Grundlage der Geschäftsbeziehung zwischen Verkäufer und Kunde. Wie schwer die Positionierung in der Zielgruppe mit Produkten und Dienstleistungen ist, erlebe ich sehr oft, wenn es darum geht, Preisgespräche zu vermeiden oder gezielt Neukunden zu gewinnen. Viele Unternehmer befürchten, möglicherweise Kunden zu verlieren, wenn sie sich zu „spitz“ aufstellen. Doch dem ist nicht so. Sie dürfen weiterhin ergänzende Leistungen verkaufen, aber Ihren Werbefokus richten Sie am Kunden aus, der bereit ist, gut zu zahlen, der Sie immer wieder bucht und mit dem das Potenzial, Umsatz und Deckungsbeitrag zu generieren, am größten ist.

Die Position steckt ja nur einen Rahmen ab, in dem man sich im Marketing fokussiert. Es gibt dabei einfache Fragen, die sich jedes Unternehmen immer wieder stellen sollte:

- Was können wir, das andere nicht können?
- Welche Dienstleistungen bieten wir an und welchen Nutzen bieten sie dem Kunden?
- Worin unterscheiden wir uns bei Innovation, Lieferung und Leistung, Qualität oder Lieferzeit?
- Welcher Kunde ist bereit, uns dafür schnell und ohne lange Preisverhandlungen gutes Geld zu zahlen?
- Welches Problem/welchen „Schmerz“ unseres Kunden können wir schnell und effektiv lösen?
- Welche Produkte oder Dienstleistungen unterscheiden uns vom Wettbewerb?
- Warum kaufen die guten Kunden bei uns und warum kommen so viele Anfragen von „Billigheimern“?
- Warum bekomme ich so viele Anfragen, die nur auf den Preis abzielen?

Keine Angst, Sie müssen nicht alles bewerben, was Sie kennen oder können. Bewerben Sie gezielt das, bei dem die höchste Kaufbereitschaft bei Kunden besteht. Alles andere können Sie weiterhin als Beiwerk mitverkaufen. Viele meiner Kunden haben nach einigen Monaten festgestellt, das sie mit weniger Produkten/Leistungen mehr verkauft und mehr Umsatz generiert haben und die Zahl der preisaffinen Kunden zurückgegangen ist. Nicht die Masse macht‘s, sondern die Klasse!

Fehlende oder mangelhafte Vertriebsstrategie oder keine nachvollziehbare Struktur

Wissen Sie, welchen Kunden Sie als nächstes gewinnen wollen? Wann Sie diese Kunden ansprechen und wie Sie den Kontakt zu Interessenten halten? Ein Thema, mit dem viele Unternehmen Schwierigkeiten haben, ist die Planung von Vertriebsaktivitäten bei vollen Auftragsbüchern. Sehr oft höre ich, dass man zu viel zu tun und keine Zeit für kontinuierliche Akquise habe. Dabei ist das sehr wichtig für Unternehmen. Wie organisiert man das? Wer oder was kann bei der Akquise helfen?

Andere Unternehmen planen nicht, wann und wie sie Kunden ansprechen. Dann wird oft bei dringendem Auftragsbedarf hektisch Aktionismus betrieben, und man wundert sich, dass der Kunde Preisgespräche anfängt. Kunden spüren sehr genau, ob Sie Druck haben und verkaufen müssen. Einkäufer sind darauf geschult, anhand Ihrer Wortwahl zu erkennen, ob Sie den Auftrag brauchen oder nicht.
Vor einiger Zeit war ich mit einem Kunden bei einem seiner Kunden zum Jahresgespräch.

Mein Kunde wollte die Zahl der Aufträge steigern. Sein Kunde stellte nur zwei Fragen und verunsicherte meinen Kunden dermaßen, dass er nicht mehr antworten konnte. Er stellte daraufhin unmögliche Forderungen und setzte Fristen, die mein Kunde so nicht erfüllen konnte. Völlig verdutzt schaute der Einkäufer, als ich aufstand und zu meinem Kunden sagte, dass wir das Gespräch jetzt beenden könnten, da die Bedingungen des Einkäufers nicht mit unseren zusammenpassen. Mein Kunde flehte mich mit den Augen geradezu an, das Gespräch nicht abzubrechen. Ich jedoch packte weiter zusammen. Schnell ruderte der Einkäufer zurück und wurde zugänglicher. Meine Nachfrage, warum er denn das Gespräch trotz unseres Neins weiterführen möchte, brachte dann zum Vorschein, dass es bei meinem Kunden einfach nichts zu reklamieren gab und er zuverlässig liefert – ganz im Gegensatz zu den billigeren Lieferanten aus dem Ausland. Trotz der strategischen Drohung des Einkäufers, meinen Kunden als Lieferanten zu sperren, hat das Unternehmen des Verhandlungspartners im letzten Jahr die Bestellungen bei meinem Kunden verdoppelt, was auch mit dem Auftreten dort vor Ort zu erklären ist. Strukturen, die dazu führen, Qualität zu liefern, mussten aber auch zusagenfähig aufgearbeitet und umgesetzt werden.

Mangelhafte Darstellung des Nutzens für den Kunden

Ohne nachdenken zu müssen, muss der Kunde verstehen, welchen Vorteil oder Nutzen ihm die Produkte und Dienstleistungen des Verkäufers bringen. Ich erlebe oft in Kundengesprächen, dass Verkäufer Eigenschaften aufzählen, die das Produkt oder die Dienstleistung auszeichnen, aber selten in der Lage sind, dem Kunden dessen Nutzen rüberzubringen. Viele sagen dann sogar: „Das kann sich der Kunde doch wohl selbst denken.“ Aus meiner langjährigen Erfahrung weiß ich aber, dass eben viele erst einmal das Negative am Produkt suchen und den Nutzen nicht sofort erkennen. Dem Kunden den Einkauf zu erleichtern und ihm zu helfen einzukaufen, ist besser, als mit Druck zu verkaufen.

Überlegen Sie sich doch mal, was Sie sich zuletzt gekauft haben und wie viel gegen diesen Kauf gesprochen hat. Was waren kaufentscheidende Kriterien? Bei mir war es das iPhone XS MAX. Dagegen sprachen der Kaufpreis von 1.490 Euro und mein noch funktionierendes Windows Phone. Argumente dafür waren die gleiche Größe, der bessere Akku mit längerer Laufzeit, die Kompatibilität mit Office-Produkten, die einfache Datenübernahme und das Anbinden an mein neues Auto, was mit dem Windows Phone nicht sauber funktionierte. Kamera und Bedienbarkeit waren gleich. Außerdem lag es gut in der Hand und wirkte hochwertig. Ich habe also nicht das iPhone an sich gekauft, sondern die Vorteile, die es mir versprach. Wenn Sie sich fragen, warum Sie ein solches Gerät kaufen würden, kämen bestimmt ganz andere Vorteile zum Tragen. Bei meinem Sohn zum Beispiel die verfügbare Anzahl an Apps, Spielen und die Synchronisation mit seinem iPad, mit der er flexibel arbeiten kann.

Also: Warum dem Kunden Eigenschaften anbieten, wenn man ihm auch einen Nutzen (= Lösungen) verkaufen kann? Schließlich kauft er Kunde nicht Chips, Software und Sensoren, sondern das, was er davon hat.

Der Preis als dominierendes Verkaufsargument

So mancher Verkäufer geht schon mit dem Thema Preis ins Gespräch und wundert sich dann, dass der Kunde seinerseits den Preis ins Spiel bringt. Besonders unterhaltsam wurde es bei einem Verkäufer, den ich zu seinem Kunden begleitete. Schon auf der Fahrt hatte er nur darüber gesprochen, dass dieser Kunde nur auf einen guten Preis aus sein würde.

Im Gespräch erwähnte der Verkäufer dann neben den Produkteigenschaften auch, dass man sich ja noch über den Preis einig werden müsse. Sofort sprang sein Kunde darauf an. Im Rahmen des Gesprächs übernahm ich

dann in Absprache mit meinem Kunden das Verkaufsgespräch. Mit nur wenigen Fragen und Herausarbeiten des Kundennutzens sagte der Interessent, dass er das Produkt gerne in zwei Monaten haben möchte, ohne auch nur eine Sekunde über den Preis zu reden. Was nun passierte, war für mich purer Horror. Mein Verkäufer sprang auf und sagte zum Kunden: „Aber wir haben doch noch gar nicht über den Preis gesprochen!“ Ich trat ihm unterm Tisch gegen das Schienbein und sagte: „Da unsere Preise mehr als fair sind, ist das doch kein Thema für den Käufer. Ihm ist der Nutzen klar geworden – und der überwiegt gegenüber dem Preis.“ Diesen Satz bestätigte mir der Kunde und wir verabschiedeten uns.

Auf dem Rückweg ins Büro grummelte der Verkäufer ständig in seinen Bart, ob das wohl gutgehen werde. Im Büro aangekommen, wollte er dem Kunden ein Angebot statt einer Auftragsbestätigung senden, das der Kunde erst noch gegenzeichnen sollte. Ich bestand darauf, direkt eine Auftragsbestätigung zu schicken mit der Bitte, uns die Abladestelle für die Anlieferung und die Kostenstelle für die Rechnung mitzuteilen. Per Mail wurde das alles innerhalb von 30 Minuten bestätigt, inklusive Bestellnummer. Mein Verkäufer „baff“, das könne nur Zufall sein.

Zwei Tage später fuhr ich wieder mit ihm und es spielten sich die gleichen Szenen ab. Mein Kunde hatte nichts verstanden und glaubte kein Wort. Am Ende des Verkaufsgespräches sagte sein Kunde, dass er bereits mehrfach darauf hingewiesen habe, dass er das Produkt erwerben möchte, aber die Preisdiskussionen trotz Kaufzusage das Prodjekt hätten scheitern lassen. Das hat gesessen!

Ab diesem Tag war der Verkäufer in meinem Workshop der aufmerksamste, übte und setzte alles um, was er lernen konnte. Heute ist er der Spitzenverkäufer des Unternehmens und arbeitet neue Verkäufer ein. Sein Lieblingssatz: Rede nicht vom Preis, wenn der Kunde nicht explizit danach fragt! Freue dich auf diese Frage und nenne den realen Preis ohne Nachlässe. Diese nur dann gewähren, wenn der Kunde danach fragt und du herausgefunden hast, warum ihm das wichtig ist.

Fragen, zuhören, präsentieren
„Herr Adam, ich frage meine Kunden immer, was sie wünschen und was ihnen wichtig ist. Sie können mir da nichts mehr beibringen“, so der Ü50-Verkäufer eines großen medizintechnischen Unternehmens. Meine Frage, warum seine Abschlussquote denn nur bei 20 Prozent liege, konnte er mir nicht beantworten.

Im Seminar übte ich dann mit ihm ein Verkaufsgespräch. Er stellte wirklich viele und teilweise auch sehr gute Fragen, aber immer wenn er in den Erklärmodus umschaltete, bekam er auf seine Aussagen sehr oft ein Nein von mir zu hören. Im Gruppengespräch wurde dann schnell deutlich, warum es bei ihm nicht so rund lief, wie es hätte laufen können:

- Er hinterfragte keine Aussagen des Kunden und verstand deshalb nicht, wie dieser wirklich „tickt“.
- Er hörte nicht aktiv zu. Und wenn doch, dachte er beim Zuhören schon daran, mit welchem Satz er antworten sollte.
- Er benutzte nicht die Worte des Kunden, sondern erklärte in seinen eigenen Worten.
- Er fragt nicht nach dem Kaufmotiv des Kunden und worauf er gegenüber dem Wettbewerb achten muss, um den Auftrag zu bekommen und eine langfristige Zusammenarbeit sicherzustellen.

5 praktische Sofort-Tipps für Unternehmer und Führungskräfte

Positionieren Sie sich richtig!
Erarbeiten Sie mit Ihrem Team Ihre Positionierung am Markt. Stellen Sie sich zum Beispiel folgende Fragen:

- Welche Produkte und Leistungen bieten Sie an und welche sind einzigartig oder unterscheiden sich von denen des Wettbewerbs?
- Welchen Nutzen bieten Sie dem Kunden dadurch?
- Welche Vorteile hat Ihr Kunde dadurch, dass er Ihre Produkte/Leistungen bei anderen nicht oder nicht so gut bekommt?
- Welche Probleme lösen Sie besser als der Wettbewerb?
- Welche Produkte/Dienstleistungen können Sie zusammen mit Ihrem Kunden weiterentwickeln, optimieren oder gar neu erfinden?
- Definieren Sie Ihre Kunden nach
  - Auftragshäufigkeit

- Auftragsgröße
- Kaufbereitschaft
- Preisaffinität
- erzieltem Deckungsbeitrag
- Aufwand zu Ertrag
- Treue und Zahlungsmoral.

- Erstellen Sie dann ein Kundenprofil für Ihre Wunschkunden.
- Erarbeiten Sie Werbeaussagen mit Kundennutzen für genau die Zielgruppe, die Ihnen am besten liegt, mit der Sie Erfolge erzielen und die gerne mit Ihnen zusammenarbeitet.
- Richten Sie ihr Marketing danach aus.
- Fragen Sie ihre Lieblingskunden, was sie von Ihrer Marketingstrategie halten, optimieren Sie und machen Sie Geschäfte mit Wunschkunden.

Gehen Sie strategisch vor!

- Erstellen Sie einen Plan, wie Sie die Wunschkunden erreichen wollen.
- Erstellen Sie einen Plan, wie oft Sie diese Wunschkunden besuchen oder telefonischen/schriftlichen Kontakt halten.
- Legen Sie in Ihrem Kalender feste Termine für Kunden, Akquise- und Marketingaktivitäten an, sonst werden Sie von Auftragslöchern überrascht.
- Planen und terminieren Sie schriftlich und priorisieren Sie Ihre Zeit.

Formulieren Sie den Kundennutzen Ihres Unternehmens, Ihrer Produkte und Dienstleistungen!

Schreiben Sie alle Eigenschaften auf, die Sie oder Ihre Produkte und Dienstleistungen auszeichnen, und formulieren Sie daraus den Nutzen für Ihre Kunden. Nutzen Sie dazu die Brücken zum Nutzen, zum Beispiel: „Das bedeutet für Sie…“ oder „Dadurch haben Sie…“ Im Folgenden ein paar Beispiele, wie das für meine Dienstleistungen als Trainer und Coach aussieht (entsprechend müssen Sie das auf Ihre Branche anwenden):

- Ich trainiere meine Seminarteilnehmer praxisnah. Dadurch haben sie die Möglichkeit, im geschützten Umfeld einer Gruppe unter echten Bedingungen zu üben und Sicherheit im Kundengespräch zu gewinnen.
- Als Sparringspartner im Verkaufsgespräch bin ich schlagfertig und ein echt schwieriger „Kunde“, wenn es sein muss. Das bedeutet für Sie, dass Sie auch auf extremste Situationen vorbereitet sind und selbstsicher das Gespräch führen können.
- Ich bin in der Lage, mich schnell auf Situationen einzustellen. Dadurch haben Sie die Sicherheit, dass ich erkenne, wenn es Ihnen nicht gut geht, und Ihnen mit Rat und Tat zur Seite stehe.
- Ich fixiere mich auf Ihren Erfolg. Darunter verstehe ich, dass ich nicht der Selbstdarsteller bin, der nur „draufhaut“, sondern Sie durch intensives Coaching in die Lage versetze, Ihre Schwächen in Stärken zu verwandeln und dadurch erfolgreicher zu verkaufen, höhere Deckungsbeiträge zu erzielen und schneller zum Abschluss kommen.
- Meine Kunden investieren weniger, als sie bereits kurze Zeit nach meinem Training mehr erwirtschaften. Das bedeutet für Sie: Erfolg durch Üben und Umsetzen in die Praxis.

Der letzte Satz richtet sich an diejenigen, die gerne über Kosten oder Geld reden.

Rabatte geben ist wie Geld verbrennen

Drei Prozent Skonto bedeutet bei einem Auftragsvolumen von 1.000 Euro einen Verlust von 30 Euro. Besser wären diese 30 Euro in Werbung angelegt, um neue Kunden zu akquirieren. Wer nur über den Preis verkauft, kennt nicht den wahren Wert/Nutzen seiner Produkte oder hat nur vergleichbare Produkte und falsche Kunden. Wer sozusagen „im vorauseilenden Gehorsam“ Rabatte gibt, ohne dass der Kunde danach gefragt hat, der verbrennt Geld.

Wem der Kunde sagt, dass er ein besseres Angebot habe, und dieses Angebot nicht daraufhin prüft, ob womöglich Äpfel mit Birnen verglichen werden, der ist ein schlechter Verkäufer oder hat wenig Selbstvertrauen. Arbeiten Sie mit dem Kunden jede einzelne Ausstattung, Liefervoraussetzung, Lieferfähigkeit usw. heraus, um Unterschiede zu finden. Sie werden etwas finden, was anders ist! Jetzt hängt der Verkaufserfolg nur noch vom Beziehungsmanagement ab und Ihrem Verhandlungsgeschick.

Intelligende Fragen stellen
So genannte „W“-Fragen bringen den Kunden dazu, zu erzählen. Man spricht hier auch von offenen Fragen, die mit einem W beginnen: Wie viele Artikel hätten Sie gerne? Wohin genau sollen wir liefern? Wann sollen wir liefern? Wie sieht ihr Arbeitsprozess aus, damit wir das passende Produkt wählen können? Auf solche Fragen kann der Kunde nur mit einem Satz antworten.

Fragen Sie den Kunden, was ihm an der Zusammenarbeit mit Ihnen und am Produkt besonders wichtig ist. Hören Sie gut zu und machen Sie sich Notizen. Bewerten Sie nicht – schreiben Sie! Hinterfragen Sie die Aussagen des Kunden, um ihn zu verstehen. Sie lernen damit, im Kopf des Kunden zu denken. Wiederholen Sie die Aussagen des Kunden in Ihrer Produktpräsentation und erläutern Sie, wie Sie diese Wünsche erfüllen. Bevor Sie das Produkt vorstellen und Lösungen anbieten, fragen Sie, welche der vom Kunden genannten Anforderungen denn am wichtigsten ist – und warum. Damit bekommen Sie den emotionalen Kaufgrund.

Fassen Sie nun alles zusammen und fragen, ob Sie den Auftrag bekommen, wenn Sie das alles erfüllen. Bei „Ja“: Auftrag abschließen. Bei „Nein“: Nach einem weiteren, bisher nicht besprochenen Grund fragen. Somit erhöht man bereits vor der Angebotserstellung die Auftragswahrscheinlichkeit und spart Zeit und Geld oder auch unnötige Angebote, die dem potenziellen Kunden nur als Vergleich dienen, um sich andere Angebote einzuholen. Da Sie die Worte des Kunden benutzen, kann er nicht widersprechen und wird Ihnen den Kaufgrund verraten, den Sie dann im Preisgespräch oder in der Verhandlung ziehen können, um den Schmerz des Kunden zu vertiefen.

KURT BIRTEL

Über mich
„Das Ziel einer Firma ist es, Geld zu verdienen. Nur dann kann sie ihren Kunden auch einen Nutzen bringen. Ein Engpass hindert eine Firma daran, ihre Ziele zu erreichen und Geld zu verdienen. Engpässe können physikalischer Natur sein, etwa fehlende Bohrmaschinen. In den meisten Fällen finden sich Engpässe jedoch in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Das Gute daran: Das lässt sich ändern!“ Das ist meine Erfahrung aus vielen Jahren Prozessoptimierung. Und davon profitieren heute zahlreiche Unternehmen.

Mein Berufsweg begann mit einer Lehre als Werkzeugmacher, es folgte das Maschinenbau-Studium mit der Vertiefungsrichtung Produktionstechnik. In über 30 Jahren habe ich anschließend bei verschiedenen Marktführern in unterschiedlichen Führungspositionen Erfahrungen gesammelt, die mir später in meiner Selbstständigkeit zugute gekommen sind.

Dass ich heute als selbstständiger Berater und „Engpass-Flüsterer“ – diesen Titel verlieh mir vor Jahren eine Fachzeitschrift – auf dem Gebiet der Prozessoptimierung tätig bin, hat seinen Ursprung in einem Buch. Ende der 1980er Jahre war „Das Ziel“ von Eli Goldratt en vogue unter Deutschlands Managern. Auch ich blätterte darin, bis ich ganz fasziniert nicht mehr zu lesen aufhören konnte. Der Roman erzählt die Geschichte des Managers Alex Rogo, der mit ungewöhnlichen Methoden in seinem Unternehmen Aufsehen erregt. Goldratts Buch, das in Romanform die Optimierung von Prozessen schildert, hat seinerzeit weltweit das Denken von Managern umgekrempelt und gilt bis heute als einer der Klassiker unter den Wirtschaftsbüchern. Auch ich lernte bei der Lektüre eine Philosophie kennen, von der ich bis heute überzeugt bin, dass sie sich branchenübergreifend in allen Unternehmensprozessen – und übrigens auch im Privatleben – extrem erfolgreich einsetzen lässt.

Was mich besonders faszinierte, war die im Buch vorgestellte „Engpass-Methode“. Angewendet habe ich sie erstmals als Fertigungsleiter beim Marktführer der Pneumatik-Branche. Uns ist es damals gelungen, die Durchlaufzeiten der Produktion um 92 Prozent (!) zu reduzieren.

Getragen von diesem Erfolg wagte ich 2009 den Sprung in die Selbstständigkeit. Heute bin ich in ganz Deutschland in fast allen Branchen sehr erfolgreich aktiv und als Partner der Goldratt Implementation Group an der Weiterentwicklung der TOC-Methode und ihrer Implementierung in Unternehmen beteiligt.

Da ich für diverse staatliche KMU-Förderprogramme zertifiziert bin und somit Fördergelder mit einer Förderquote von 50 bis 100 Prozent „mitbringe“, machen kleine und mittlere Unternehmen den Großteil meiner Kunden aus. Aber auch Konzerne habe ich schon erfolgreich beraten.

Meine Qualifikationen
- Lehre als Werkzeugmacher
- Studium Maschinenbau mit Vertiefungsrichtung Produktionstechnik
- Über 30 Jahre unterschiedliche Führungspositionen bei marktführenden Unternehmen
- Weiterbildung zum Qualitätsfachingenieur
- Experte für TOC (Theory of Constraints = Engpass-Theorie)
- Six Sigma Blackbelt
- Tableau-Experte (einfache Darstellung komplexer Sachverhalte)
- Experte für Materialeffizienzsteigerung und Verfahrensinnovationen
- Autorisierter Berater für etliche staatliche Förderprogramme
- EOQ Auditor

Meine Themen im I•p•U
Mehr Gewinn mit optimierten Unternehmensprozessen – „Wertstromanalyse“ für KMUs: Zwischen der Bestellung eines Kunden und der Warenauslieferung („Kunde-zu-Kunde-Prozess“) liegen zahlreiche Betriebsprozesse. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, diese Prozesse zu optimieren, also Effizienz und Effektivität sowie den Ressourceneinsatz kontinuierlich zu verbessern. Das ist bei kleinen und mittleren Firmen vom Handwerker über Industriebetriebe aller Branchen bis hin zum Hersteller von Spezialkomponenten nicht anders als bei Großkonzernen.

Gerade KMUs verschwenden oft viel Zeit und Geld, weil ihre Prozesse so ablaufen, wie sie „schon immer“ ablaufen – in den sich wandelnden Märkten ein gravierender Fehler, der die Existenz bedrohen kann.

Eine probate sowie leicht und kostengünstig umzusetzende Methode der Prozessoptimierung ist die „Wertstromanalyse“, weshalb sie immer am Anfang steht. Sie legt offen, welches Optimierungspotenzial der „Kunde-zu-Kunde-Prozess“ in vielen Unternehmen birgt. Zunächst sind die Prozesse in „administrativ“ (verwaltend) und „operativ“ (das Kerngeschäft betreffend) zu unterteilen. Danach werden im „Wertstrom“ Verbesserungspotenziale und „begrenzende Faktoren“ (= Engpässe) ermittelt. Im Anschluss gilt es, Optimierungsmaßnahmen zu erarbeiten und, mit Prioritäten gewichtet, in die Praxis umzusetzen.

In der „Theory of Constraints“ suchen wir nach dem „begrenzenden Faktor“, dem Engpass, der dafür verantwortlich ist, dass wir nicht mehr Umsatz/Profit oder kürzere Lieferzeiten erzielen. Bildlich kann man sich das am besten mit einer Sanduhr vorstellen, denn auch hier gibt es eine einzige Stelle, die am Ende dafür verantwortlich ist, wie schnell die gemessene Zeit vergeht.

TOC definiert fünf Schritte:
- Engpass finden
- Engpass maximal nutzen
- Engpass optimal zuarbeiten
- Engpass stärken
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (menschliche Trägheit vermeiden und stets wieder bei Schritt 1 beginnen).

Zudem setze ich auf die „Six-Sigma-Methode“, ein Managementsystem zur Prozessverbesserung des Qualitätsmanagements. Ihr Kernelement ist die Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung und Überwachung von Prozessen und Geschäftsvorgängen mit statistischen Mitteln

Mit den Techniken von TOC und Six Sigma
- reduziere ich die Durchlauf- und Lieferzeiten meiner Kunden um bis zu 90 Prozent
- erhöhe ich den Durchsatz (Produktivität) um 20 bis 50 Prozent
- reduziere ich die Fehlerkosten um bis zu 70 Prozent.

„Der erkannte Engpass ist der mächtige Hebel zum Gesamtoptimum“

Typische Herausforderungen meiner Kunden im Alltag
Ziel jeder Firma ist es, Gewinn zu machen. Ein Hindernis für dieses Ziel kann ein Engpass sein, also eine Begrenzung. Davon gibt es im Wesentlichen drei Arten:
- Physikalisch: Es fehlt zum Beispiel eine Bohrmaschine, mit der wir mehr Löcher bohren könnten.
- Psychologisch: „Das machen wir schon immer so...“
- Politisch: Arbeitszeitmodelle, Pausenregelungen, Gesetze usw.

TOC ist eine sehr effektive Methode, diese Begrenzungen aufzulösen. Daneben setze ich extrem leistungsfähige Spezialwerkzeuge ein, beispielsweise den „Flow Analyzer“. Ich „fliege“ dabei mit meinem Kunden wie mit einem Helikopter über seine Prozesslandschaft, um zu erkennen, wie sich die einzelnen Fertigungsaufträge durch die Prozesskette bewegen. Stockungen des Materialflusses und andere Staus – Engpässe eben – sieht man da fast auf den ersten Blick.

Wichtig: Zusammenarbeit mit den „Bescheidwissern“

In der Wertstromanalyse, bei der ich mir den gesamten Kunde-zu-Kunde-Prozess genau anschaue, konzentriere ich mich nicht ausschließlich auf die operativen, sondern auch die administrativen Prozesse. Wie bei der Spurensicherung am Tatort: Nummerntafel 1 dokumentiert ein Messer, 2 ein umgestoßenes Weinglas, und bei der 3 liegt die Leiche. In ähnlicher Form markiere ich Auffälligkeiten und mögliche Engpass-Potenziale sowie den Hauptengpass entlang des gesamten Wertstroms. Gemeinsam mit den „Bescheidwissern“ im Betrieb definiere ich dann eine Vielzahl von Maßnahmen, die wir anschließend nach einem speziellen Verfahren priorisieren.

Beispiel: Welche Maßnahmen haben die größte Hebelwirkung auf die Zielerreichung? Ließe man hier zu viele Maßnahmen gleichzeitig abarbeiten, so würden genau diese Bescheidwisser zum Engpass – denn sie sind es, die in jedem Projekt involviert sind und aufgrund zahlreicher Besprechungen nicht mehr zur Umsetzung kommen.

Mein allererster Kunde in meiner Selbstständigkeit stellte Blechblasinstrumente her. Zur damaligen Zeit benötigte man zur Produktion einer Tuba rund 15 Wochen. Nach der Einführung von TOC genügte eine Woche. Der Anteil der Tubas „zweiter Wahl“, also solche mit kleinen Fehlern, die sich nicht zum vollen Preis verkaufen ließen, lag bei 20 Prozent. Durch ein fokussiertes Six-Sigma-Projekt gelang es, den Fehleranteil auf null zu reduzieren. Kleiner Nebeneffekt: Durch die Reduktion der Durchlaufzeiten um circa 80 Prozent und geringere Kosten aufgrund der eliminierten Fehler landete ich auf der Titelseite eines namhaften Musikmagazins.

Warum der Chefkoch nicht Kartoffeln schälen soll

Ich komme nicht selten zu Kunden, die mir ihre – vermeintlichen – Engpässe, die obendrein noch täglich wechseln, genau beschreiben können. An einem Tag ist Willi krank, am anderen die Maschine kaputt. Aber das sind nicht die eigentlichen Engpässe, denn diese liegen nicht in singulären Ereignissen, sondern in den grundlegenden Prozessen von Produktion und Administration.

Bei einem namhaften Schraubenhersteller in Nordrhein-Westfalen identifizierte ich den Engpass in der Presserei. Zunächst erhöhte ich die Maschinennutzung, indem ich die Maschineneinrichter von Tätigkeiten entlastete, die nicht zu ihrem Kernaufgaben gehörten; ein Chefkoch sollte ja auch nicht Kartoffeln schälen und Salat putzen. Danach veranlasste ich, dass den Mitarbeitern in der Presserei optimal zugearbeitet wird, optimierte also die Zusammenarbeit zwischen Werkzeugbau und Presserei so, dass es zu keinem Stillstand durch fehlerhafte oder fehlende Werkzeuge kam. Die Spätschicht habe ich durch einfache organisatorische Maßnahmen erheblich ausgeweitet. Erfolgsergebnis: Der Durchsatz der gesamten Fabrik stieg um 50 Prozent. Und ab sofort hatte jeder Mitarbeiter das Recht und die Pflicht, erkanntes Verbesserungspotenzial sofort schriftlich an einer neu angebracht Pinnwand zu dokumentieren. Diese Vorschläge wurden anschließend täglich vom Führungsteam gesichtet und abgearbeitet.

Ein anderes Beispiel: Eine Firma hatte sich darauf spezialisiert, bundesweit und im benachbarten Ausland Putztücher bereitzustellen. Nach dem Waschen wurden jedes Tuch manuell auf Sauberkeit und mechanischen Verschleiß untersucht, bevor es gezählt und in eine Transportbox verpackt wurde. Als der Zählprozess durch eine Waage automatisiert werden sollte, habe ich mir die Gewichtsunterschiede der einzelnen Tücher genauer angesehen und festgestellt, dass das Tuchgewicht um 20 Prozent höher war, als die Norm vorgab. Mit wenigen Maßnahmen konnte der Rohstoffeinsatz in der Weberei, wo neue Tücher als Ersatz für verschlissene hergestellt wurden, um 20 Prozent reduziert werden. Jährliche Einsparung: 240.000 Euro.

Auch Konzerne haben Engpass-Probleme: Ein sehr großer Zulieferer der Automobilbranche mit einem Jahresumsatz von 17 Milliarden US-Dollar und 40.000 Mitarbeitern weltweit hatte Probleme damit, seine Automationslinien in einem seiner größten Produktionswerke so zu optimieren, dass diese wieder gewinnbringend arbeiteten. In monatelanger Detailarbeit nebst täglicher Datenanalyse haben wir die begrenzenden Faktoren aufgespürt und durch eine Vielzahl kleinster Maßnahmen nachhaltig abgestellt. Diese führten letztlich zur Steigerung

des Durchsatzes, also der Produktivität, um 40 Prozent bei gleichzeitiger Reduktion der Fehlerkosten um 70 Prozent.

Fehlende IT-Kompetenz ist bei KMUs ein weit verbreiteter Engpass

Was ich oft feststelle: Die meisten suboptimalen Prozesse haben ihren Ursprung im Denken der zuständigen Führungskräfte und Mitarbeiter. Werden schlechte Prozesse zu hastig digitalisiert, bleiben sie schlechte Prozesse. Gerade bei KMUs sind beispielsweise der mangelhafte Umgang mit ERP-Systemen und eine fehlende IT-Kompetenz die größten Engpässe.

Durch Six Sigma habe ich gelernt, dass man nur das verbessern kann, was man auch messen kann. Bisher haben viele Firmen Kennzahlen ausschließlich dazu genutzt, „lokale Optimierung“ zu fördern und zu überwachen. Klassische Einstellung: Der Einkauf muss billig einkaufen, und in der Produktion müssen ständig alle Maschinen laufen, nur dann verdienen wir Geld! Kurz: Das haben wir schon immer so gemacht…

Doch das Gesamtoptimum ist nicht die Summe der Einzeloptima. Bei meiner Arbeit nehme ich alle vorhandenen Kennzahlen unter die Lupe und lege größten Wert auf die Kennzahlen, an denen sich die Verantwortlichen und die Mitarbeiter orientieren und die zum Gesamtoptimum der Firma beitragen. „Sage mir, wie du mich misst, und ich sage dir, wie ich mich verhalten werde.“

5 praktische Sofort-Tipps für Unternehmer und Führungskräfte

- Überlegen Sie genau: Kennen Sie Ihren wirklichen Engpass? Liegt er innerhalb Ihres Unternehmens oder außerhalb, beispielsweise im Markt oder bei Lieferanten? Ist der Engpass im Markt: Welches sind die drängendsten Probleme Ihrer Kunden und wie könnten Sie diese lösen? Entwickeln sie disruptive Innovationen.
- Vergewissern Sie sich, ob Sie Ihren Engpass bereits maximal nutzen.
- Beantworten Sie die Frage, ob alle im Unternehmen auf den Engpass konzentriert sind und diesem optimal zuarbeiten. Betreiben einige nur lokale Optimierung?
- Frieren Sie sofort alle internen Projekte ein, die sich nicht auf den Engpass beziehen, es sei denn, es handelt sich um Qualitäts- oder Sicherheitsthemen.
- Nutzen Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter und verpflichten sie alle, Verschwendungen in ihrem Bereich ab einer gewissen Größe täglich zu dokumentieren. Und informieren Sie sich täglich vor Ort. Sortieren sie mögliche Lösungsansätze nach Aufwand und Nutzen. Stellen sie sicher, dass alle Maßnahmen mit wenig Aufwand und hohem Nutzen sofort umgesetzt werden. Nichts motiviert die Mitarbeiter mehr als Wertschätzung und die Lösung ihrer Probleme.

KURT BIRTEL
Mein Seminar im I•p•U

Mehr Gewinn mit optimierten Unternehmensprozessen: „Wertstromanalyse“ für KMUs
Zwischen der Bestellung eines Kunden und der Warenauslieferung („Kunde-zu-Kunde-Prozess“) liegen zahlreiche Betriebsprozesse. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, diese Prozesse zu optimieren, also Effizienz und Effektivität sowie den Ressourceneinsatz kontinuierlich zu verbessern. Das ist bei kleinen und mittelständischen Firmen (KMUs) vom Handwerker über den metallverarbeitenden Betrieb bis hin zum Hersteller von Spezialkomponenten nicht anders als bei Großkonzernen.

Gerade KMUs verschwenden oft viel Zeit und Geld, weil ihre Prozesse so ablaufen, wie sie „schon immer“ ablaufen – in den sich wandelnden Märkten ein gravierender Fehler, der die Existenz bedrohen kann.

Eine probate sowie leicht und kostengünstig umzusetzende Methode der Prozessoptimierung ist die „Wertstromanalyse“. In dem besonders auf KMUs ausgerichteten Seminar lernen die Teilnehmer, warum der „Kunde-zu-Kunde-Prozess“ großes Optimierungspotenzial birgt. Zunächst sind die Prozesse in „administrativ“ (verwaltend) und „operativ“ (das Kerngeschäft betreffend) zu unterteilen. Danach werden im „Wertstrom“ Verbesserungspotenziale und „begrenzende Faktoren“ (= Engpässe) ermittelt. Im Anschluss gilt es, Optimierungsmaßnahmen zu erarbeiten und, mit Prioritäten gewichtet, in die Praxis umzusetzen.

Wenn es brennt, rufen Sie am besten die Feuerwehr.

Bei allen anderen Fragen rund um Ihr Unternehmen rufen Sie uns an!

06023 - 9431731

I·p·U.de

Institut praxisorientierter Unternehmer

ERFOLG

HAT 3 BUCHSTABEN

T U N

Beratung ist gut, Schulung auch – aber anscheinend für viele immer noch nicht genug „Stoff“, um mit Praxiswissen das eigene Unternehmen zum Erfolg zu führen.

Das zumindest schließen wir vom Institut praxisorientierter Unternehmer (I•p•U) aus der Tatsache, dass viele unserer Kunden sich regelmäßig danach erkundigen, ob wir unser Wissen – neben den Schulungs- und Beratungsunterlagen – nicht auch kompakt und in seiner ganzen thematischen Breite schriftlich zur Verfügung stellen.

Sozusagen als Nachschlagewerk für die wichtigsten Themen, die einen Unternehmer täglich beschäftigen, und für Fragen, die man sich in der betrieblichen Praxis oft stellt, ohne dass man zeitnah, sozusagen im gleichen Augenblick, kompetente Antworten erwarten darf.

Zudem wünschen viele Unternehmer einen Überblick über die I•p•U-Dozenten. Sie möchten sie nicht nur kennen lernen, sondern auch mehr zu ihren Schwerpunktthemen erfahren.

Wer passt zu welchen Fragestellungen der betrieblichen Herausforderungen? Wer räumt genau die Stolpersteine aus dem Weg, die gerade in diesem Augenblick besonders hinderlich sind? Und wer legt überzeugend dar, dass und wie er Unternehmer zu mehr Erfolg verhilft?

Was liegt da näher, als unsere „praxisorientierten Unternehmer“ selbst zu Wort kommen zu lassen – sie nicht nur vorzustellen, sondern sie auch gleich Herausforderungen schildern sowie praxisrelevante Tipps und Lösungsvorschläge liefern zu lassen, die Inhaber, Geschäftsführer und andere Führungskräfte unmittelbar nach der Lektüre in die Praxis umsetzen können?

Um es kurz zu machen: So ist dieses Buch entstanden.

Wir plaudern darin durchaus aus dem betriebswirtschaftlichen Nähkästchen und geben in Kurzform preis, was Sie sonst nur in unseren Beratungen und Schulungen, Seminaren und Workshops erfahren.

www.i-p-u.de

9 783000 660214

I·p·U Verlag