

Jörg Osarek, Andreas Hoffmann

Die Exzellenz-Formel – Das Handwerkszeug für Berater

Tools und Techniken für mehr Beraterexzellenz



BusinessVillage
Update your Knowledge

MiniBooks

Liebe Leserinnen und Leser,

wir freuen uns, dass Sie Interesse an diesem Thema haben.

Wenn Ihnen dieses **MiniBook** gefällt, dann machen Sie es doch auch anderen Lesern zugänglich und:

- schicken Sie es doch einfach an einen Bekannten weiter,
- bieten es auf Ihrer Website zum Download an,
- berichten in Ihrem Newsletter/Blog darüber
- ...

Viel mehr zum Thema finden Sie übrigens in unserem Buch *Die Exzellenz-Formel – Das Handwerkszeug für Berater*, das im Oktober 2008 im BusinessVillage Verlag erschienen ist.

Natürlich freuen wir uns auch über Ihr Feedback. Sie erreichen uns über den Verlag

Ihre

Jörg Osarek, Andreas Hoffmann



Gratis Download: MiniBooks – Wissen in Rekordzeit

MiniBooks sind Zusammenfassungen ausgewählter BusinessVillage Bücher aus der Edition PRAXIS.WISSEN. Komprimiertes Know-how renommierter Experten – für das kleine Wissens-Update zwischendurch.

Wählen Sie aus mehr als zehn MiniBooks aus den Bereichen: **Erfolg & Karriere, Vertrieb & Verkaufen, Marketing und PR.**

→ www.BusinessVillage.de/Gratis



BusinessVillage
Update your Knowledge!

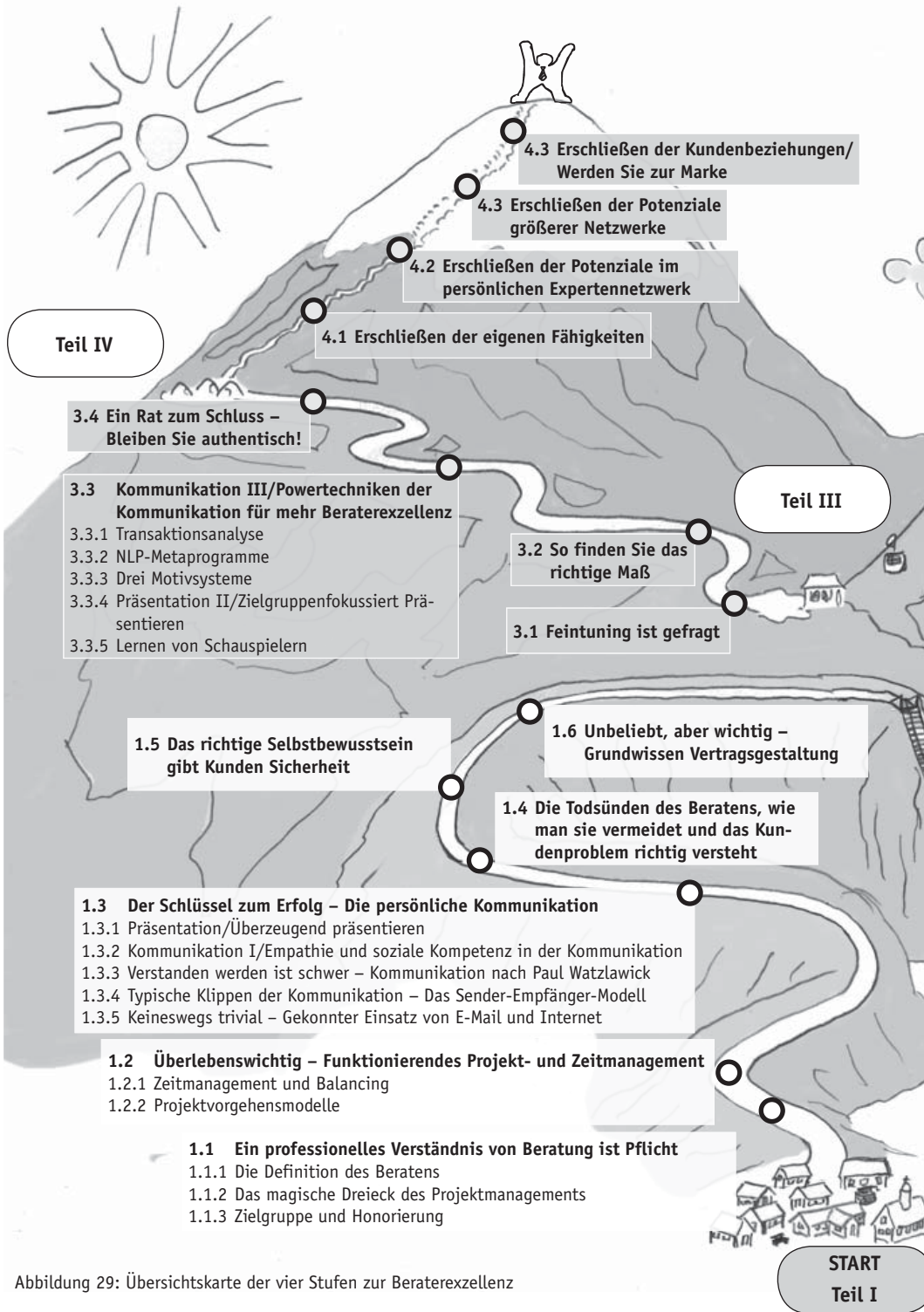


Abbildung 29: Übersichtskarte der vier Stufen zur Beraterexzellenz



Teil II

2.1 Beraterexzellenz – Warum es heute ein bisschen mehr sein sollte

2.2 Der Weg zum Ziel – Die Exzellenzformel

- 2.2.1 Faktor B – Business Skills
- 2.2.2 Faktor A – Anteilnahme
- 2.2.3 Faktor S – Soft Skills
- 2.2.4 Faktor T – Tools und Methodenwissen
- 2.2.5 Faktor E – Erfahrung und Intuition
- 2.2.6 Faktor L – Leidenschaft
- 2.2.7 Faktor N – Neutralität
- 2.2.8 Der Multiplikator – Echte Kundenbegeisterung durch 110 Prozent

2.3 Kommunikation II/Exzellente Berater arbeiten beständig an ihren Soft Skills

- 2.3.1 Assertivness – freundlich, aber bestimmt
- 2.3.2 Die Kraft des Positiven
- 2.3.3 Darüber schlafen
- 2.3.4 Überzeugen statt den anderen ändern
- 2.3.5 Niemanden zu seinem Glück zwingen
- 2.3.6 Story Telling
- 2.3.7 Humor ist gut – und gefährlich
- 2.3.8 Sicherheit schaffen

2.4 Exzellente Berater verstehen sich als überzeugende Vorbilder

2.5 Exzellente Berater denken langfristig

- 2.5.1 Sell and Forget für Berater?
- 2.5.2 Win-Win-Strategie
- 2.5.3 Kinderkrankheiten
- 2.5.4 Die optimale Lösung
- 2.5.5 Übung macht den Meister
- 2.5.6 Langfristiger finanzieller Erfolg

2.6 Exzellente Berater erzielen Erfolge durch Ergebnisorientierung

2.7 Eine alte Erkenntnis: Teams sind häufig erfolgreicher

2.8 Exzellente Berater denken auch ans Verkaufen

- 2.8.1 Der Grundkonflikt zwischen Beratern und Vertrieb
- 2.8.2 Unverzichtbar nicht nur für Einzelkämpfer – Die vertriebliche Eigenpräsentation
- 2.8.3 Erfolgreiches Verkaufen geht nur über erfolgreiches Verhandeln
- 2.8.4 Mit der richtigen Positionierung geht's leichter – Die EKS-Strategie
- 2.8.5 Welcher Verkäufertyp sind Sie – Jäger, Farmer oder Fischer?

Den Anfang macht dabei die Exzellenz-Formel, die die Bestandteile exzellenten Beraterhandelns enthält.

2.2 Der Weg zum Ziel – Die Exzellenzformel

Wie sieht nun diese Struktur aus, mit der sich Beraterexzellenz beschreiben lässt? Wir haben die verschiedenen Zutaten zum Rezept der Exzellenz des Beratens in eine einprägsame Formel gepackt. Dazu müssen wir anmerken, dass diese Formel sicherlich wichtige Aspekte beinhaltet, vielleicht aber andere außen vor lässt. Sie stellt eine mögliche Struktur und Betrachtungsweise dar. Dadurch werden andere Betrachtungsweisen nicht falsch. Es ist wie ein Foto von einem Objekt. Jemand, der aus einer anderen Perspektive fotografiert, wird ein anderes, genauso richtiges Bild erhalten.

Und schließlich gibt es noch den Fluch oder Segen der Zeit. Durch die Zeit werden wir klüger und hoffentlich weiser und unsere Umgebung verändert sich auch mit ihr. Somit ist zu vermuten, dass sich die Formel, die wir in fünf bis zehn Jahren an die Tafel malen, sich von der heutigen Formel unterscheiden wird.

Dennoch haben wir uns entschlossen, unperfekt zu handeln und unsere aktuelle Formel vorzustellen, anstatt perfekt zu zögern und dadurch niemals ein Ergebnis zu präsentieren, weil hinter der nächsten Biegung des Wegs eine neue Erkenntnis lauern könnte. Unsere bisherigen Erkenntnisse haben zu folgender Formel geführt:

Formel für Beraterexzellenz

Beraterexzellenz = (Business Skills + Anteilnahme + Soft Skills + Tools + Erfahrung + Leidenschaft + Neutralität) × 110 %

oder kurz: **BX = (B.A.S.T.E.L.N.) × 110 %**

(Mathematiker mögen uns bitte verzeihen. Uns ist bewusst, dass es $(B+A+S+T+E+L+N) \times 1,1$ heißen müsste. Zur besseren Einprägsamkeit wählten wir die leichter lesbare Variante).

Übrigens gilt die Formel additiv zu den Grundlagen aus Teil I. Diese sind das Fundament, auf dem Beraterexzellenz aufgebaut werden kann, und somit sind sie wesentlich. Ohne diese Grundlagen kann keine nachhaltige Exzellenz aufgebaut werden.

Da das Thema (fortgeschrittene) Soft Skills ein derart umfangreiches ist, haben wir die einzelnen Unterpunkte herausgelöst und eine Ebene höher im Anschluss an die Exzellenz-Formel platziert, um die Lesbarkeit der einzelnen Komponenten der Exzellenz-Formel zu erleichtern.

Schauen wir uns nun die einzelnen Bestandteile der Exzellenz-Formel in den folgenden Kapiteln an.

2.2.1 Faktor B – Business Skills

Einführung

Bei Business Skills oder Hard Skills handelt es sich um die fachlichen Kompetenzen, die wir benötigen, um einen Job zu erledigen. Von unserem Reifenhändler erwarten wir, dass er weiß, wie man Reifen wechselt, Reifen einlagert und nach dem Winter wiederfindet und welche Reifen für unsere Bedürfnisse die besten sind. Ein Bäcker muss Brötchen und Brot backen können, ein IT-Berater muss sich in den relevanten Technologien auskennen, ein fachlicher Berater (Business Consultant) muss das Branchenwissen und Wissen über Arbeitsabläufe seines Kunden mitbringen.

Also geht es hier um das fachliche Handwerkszeug, das einen Dienstleister zum Profi in seinem Fach macht. Das sieht für einen Bäcker anders aus als für einen Reifenhändler oder einen IT-Berater.

Ebenso sieht es für die vielen verschiedenen Typen von Beratern unterschiedlich aus. Die Palette reicht von tiefem technischen Wissen in verschiedensten Ausprägungen im Ingenieursbereich (Anlagenbau, Motoren, Architekturen) hin zu tiefem fachlichen Branchenwissen im Finanzsektor (von Fonds-Management bis hin zu Risikocontrolling für Banken und Versicherungen). Im IT-Bereich geht das inzwischen von tiefsten inneren Kenntnissen einzelner Softwareprodukte und Betriebssysteme bis hin zu

IT-Architekten mit Überblickswissen über komplexe Applikationssysteme auf der Basis serviceorientierter Multi-Tier-Architekturen.

Lediglich eines lässt sich feststellen: Die Komplexität in unserer Welt steigt mit immer größerer Geschwindigkeit an. Dadurch werden Spezialisten in verschiedenen Themengebieten benötigt, die in sinnvoller Weise zusammenarbeiten müssen, um am Ende wirtschaftlich sinnvolle Ergebnisse für ihre Kunden zu erzielen. Wissen und Erfahrungen Einzelner sind mehr und mehr Ausschnitte aus einem immer komplexer werdenden Puzzle geworden. Die Herausforderung für den Einzelnen besteht darin, sich heute die „richtigen“ Themen herauszusuchen, die Entwicklungspotenzial haben und trotz Weiterentwicklung längerfristig am Markt benötigt werden.

Probleme und Fallen

Früher brauchten wir in großem Umfang Huf- und Waffenschmiede sowie Menschen, die Kutschen bauen konnten. Heute werden Autos von Robotern gebaut. Wer vor einigen Jahrzehnten mit Lochkarten programmieren konnte, erntete anerkennende Ehrfurcht. Die Zeit der Lochkarten ist vorbei. Ebenso werden die meisten neuen IT-Systeme nicht mehr in Assembler oder COBOL, sondern in Java und auf .Net Architekturen entwickelt. Wenn Sie dieses Buch im Jahr 2020 lesen, werden Sie über den vorangegangenen Satz schmunzeln.

Neben technologischen Fortschritten, die ältere Technologien und Tätigkeiten einfach ablösen, spielen hier auch Themen wie strategische Marktdominanz und politische Entscheidungen eine Rolle. *Beispielsweise war das Video 2000-System von Grundig dem VHS-System technisch und qualitativ hoch überlegen. Dennoch hat sich VHS durchgesetzt, weil die Anbieter es geschafft haben, einen Großteil des internationalen Marktes zu erobern, während Grundig sich auf den deutschen Markt konzentriert hat. Eine Schlacht, die aufgrund der internationalen Übermacht nicht mehr zu gewinnen war. Die Qualität spielte dabei keine Rolle mehr.*

Ebenso verändern strategische Akquisitionen von Unternehmen die fachliche und technologische Landschaft. Der Käufer akquiriert ein Unternehmen mit seinem Portfolio, um seinen Marktanteil zu erhöhen, um sein Portfolio zu ergänzen, oder einfach nur, um einen Konkurrenten loszuwerden.

Bei den Einkaufstouren großer Konzerne spielen Einzelpersonen und deren Situation oder fachliche Einzelthemen keine Rolle, da sie im strategischen Kontext nicht ins Gewicht fallen. Es wird hingenommen oder sogar angestrebt, dass ein Technologiezweig entfällt. Im IT-Bereich werden den Kunden in der Regel Migrationsangebote auf die neue, ablösende Technologie unterbreitet. Das ändert jedoch nichts daran, dass die alte Technologie obsolet wird und auch der Fach-Experte in diesem Thema nach den Migrationsprojekten ein neues fachliches Betätigungsfeld braucht.

Die Theorie

Das bedeutet jedenfalls für uns Berater und für uns Menschen im Berufsleben, dass wir unsere Nase in den Wind stecken und regelmäßig prüfen müssen, wie es mit unserem Fachgebiet weitergeht, wie es sich verändert, ob es sich progressiv entwickelt oder ob es verschwinden wird. Und im letzteren Fall müssen wir uns rechtzeitig in die richtige Richtung weiterentwickeln. Denn eines ist sicher, und das ist ein stetiger Wandel und eine immer schnellere Veränderung unserer Umgebung. Damit verändern sich auch die Bedarfe unserer Kunden.

Im Angesicht des Wandels ist es wichtig, den Kunden mit einer optimalen Fachkompetenz zu unterstützen, also unsere Energie richtig einzusetzen. Wollen wir einen Stein spalten, können wir Millionen Jahre lang Wasser darauf tropfen lassen, bis der Stein letztendlich ausgewaschen und getrennt ist. Wir können aber ebenso ein Loch bohren, das Wasser hineingeben und gefrieren lassen, und es wird den Stein sprengen. Also ist das passende Fachwissen sehr wohl wichtig. Wenn ich als Profi bei einem Kunden bin und sehe, dass ich ihn durch mein fehlendes Fachwissen nicht optimal unterstützen kann, hole ich mir einen Kollegen hinzu, der dieses Fachthema besser beherrscht als ich. So erhält der Kunde die optimale Unterstützung. Auch wenn mich das vielleicht einige Tage verrechenbare Arbeit kostet. Von einem Profi kann der Kunde erwarten, dass dieser auch offen seine Grenzen kommuniziert. Und der Kunde wird sich daran erinnern, dass ich die beste Lösung für ihn herbeigeführt habe und nicht die lukrativste Lösung für meinen Geldbeutel.

Die Praxis

Aufgrund der wachsenden Komplexität und wechselnden Themen in den fachlichen Aufgabengebieten unternehmen wir hier nicht den Versuch, einen Überblick über alle Hard Skills zu geben. Das wäre aussichtslos. Wichtig bleibt die Aussage: Von einem Spezialisten wird zu Recht erwartet, dass er sein Handwerkszeug beherrscht. Das ist Voraussetzung für einen Profi in seinem Job und das wird so bleiben. Lediglich die Inhalte der relevanten Hard Skills ändern sich. Bei dem einen Berufszweig langsamer, bei dem anderen schneller.

Von einem unserer Kunden haben wir folgendes schöne Statement erhalten:

"... Partnership: many talk about it, only few really mean it ...

@ this consulting company, they mean it!

In today's business reality, professional IT service companies need to differentiate to guarantee existence. Differentiate; not on professional quality of service – which is a given and expected – but on the soft elements ... the consulting company understands exactly that, and goes the extra mile ..."

Mr. X. X.

Director Information Technology

YYYYY YYYYYY GmbH

Wir erleben immer wieder bei unseren Kunden, dass sie zusätzliche Skills (soziale Kompetenz, Engagement usw.) bei uns schätzen. Aber zu Recht erwarten sie als Basis, dass wir unser Handwerkszeug beherrschen. „Which is a given and expected“ – unsere Kunden sehen Hard Skills als „gegeben und erwartet“ an – sprich, sie erwarten, dass wir unsere Hausaufgaben gemacht haben, wenn wir zum Kunden kommen.

Was können Sie nun tun, um Ihre Business Skills, Ihre Hard Skills zu verbessern und aktuell zu halten? Aufgrund der vielen Möglichkeiten, was „Ihre“ Hard Skills sind, können wir natürlich nichts für Ihre Fachrichtung empfehlen, aber folgende Tipps könnten sich als nützlich erweisen:

Übungen und Tipps

- Lesen Sie Fachzeitschriften aus Ihrem Bereich, finden Sie heraus, was heute aktuelle Themen sind und was morgen die aktuellen Themen sein werden.
- Prüfen Sie regelmäßig, welche Fortbildungsangebote in Ihrem Fachbereich existieren – zu den von Ihnen ermittelten Themen von heute und von morgen.
- Suchen Sie den Austausch mit Gleichgesinnten – mit Experten in diesem Umfeld. Das Internet bietet eine Vielzahl von Portalen und Foren. Als Beispiel sei genannt: <http://www.xing.com/>. Dort können Sie in vielen Foren an Fachdiskussionen teilnehmen und werden so selbst ein sichtbarer Teil einer Diskussion.
- Publizieren Sie! Schreiben Sie Fachartikel – in Ihrem Unternehmen, in Fachzeitschriften – halten Sie Vorträge – werden Sie zum geschätzten Experten in einem Thema.

Zusammenfassung

Der ständige schneller werdende Wandel führt zu höheren Flexibilitätsanforderungen unsere Business/Hard Skills betreffend. Eine Verlangsamung ist nicht absehbar, eher eine Beschleunigung. Wir sind gefordert, unsere Business Skills aufrechtzuerhalten, zu aktualisieren und zu verbreiten, um auch morgen einen Auftraggeber/Kunden zu finden, der unsere Dienste benötigt. Stecken Sie Ihre Nase in den Wind, um die nächste Feuerstelle zu finden, bei der es einen Braten gibt.

Wir erleben also eine permanente Beschleunigung, die uns immer mehr Achtsamkeit und mehr Bewegung abverlangt. Ständige schnellere Wechsel sind aber nichts, mit dem die meisten Menschen gut umgehen können. Sie brauchen Fixpunkte, sie lieben Gewohnheiten und Rituale.

An welchen Fixpunkten können wir uns in dieser beschleunigenden Welt nun orientieren? Wo sind die Konstanten?

Es sind Menschen, die heute in einer Rolle für ein Unternehmen arbeiten und morgen in einer veränderten Rolle für ein anderes Unternehmen. In all der Vergänglichkeit zeigen sich hier Konstanz und Nachhaltigkeit über die Hard Skills hinaus, und zwar in den Menschen und ihren Fähigkeiten zusätzlich zu ihren Business Skills. Um diese zusätzlichen Werte und Fähigkeiten geht es in den folgenden Abschnitten der Exzellenz-Formel.

2.2.2 Faktor A – Anteilnahme

Einführung

Bei Anteilnahme geht es nicht um Mitleid. Es geht darum, sich einen Anteil am Problem, am Wunsch oder Ziel des Kunden zu nehmen und sich darum zu kümmern.

Im Englischen gibt es den schönen Ausspruch: „Professionals care. They take ownership of the problem“. Das drückt es aus. Wir machen das Problem zu unserem Problem und kümmern uns um die Lösung.

Verdeutlichen lässt sich das gut an einem Negativbeispiel. Vielleicht haben Sie das ja in ähnlicher Weise auch schon mal erlebt.

Probleme und Fallen

Ein Kollege fand in unseren Geschäftsräumen ein Mobiltelefon, das ein Gast vergessen hatte. Da es eine größere Veranstaltung war, konnte er nicht zuordnen, wem das Telefon gehörte. Das Telefon war allerdings eingeschaltet und zeigte das Netz des Mobilfunkanbieters an. Ich saß daneben und hörte mit, als der Kollege die Hotline des Unternehmens anrief und erklärte: „Ich habe hier ein Handy eines Ihrer Kunden gefunden mit folgender Telefonnummer: 017... usw. Können Sie diese Person bitte auf seiner Festnetz-Nummer oder per Brief benachrichtigen, dass sein Telefon unter folgender Adresse abgeholt werden kann, oder ihm dies mitteilen, wenn er sich bei Ihnen meldet? ... (Pause) ... Ja, ich warte, während Sie mich weiterverbinden ... Guten Tag, ich habe hier ein Handy eines Ihrer Kunden gefunden ...“

Insgesamt hat mein Kollege neun Mal dieses Unternehmen angerufen und wurde etliche Male weiterverbunden, verbrachte eine lange Zeit in verschiedensten Warteschleifen, ihm wurde gesagt, dass man nicht zuständig sei oder man gab ihm die Nummer irgendeiner anderen Hotline, die dafür vielleicht zuständig sein könnte. Das Ganze dauerte über eine halbe Stunde. Am Schluss war mein Kollege, der sonst äußerst gelassen ist, extrem genervt und sagte: „Ich erkläre Ihnen das jetzt das allerletzte Mal. Ich habe schon neun Mal bei Ihnen angerufen. Entweder Sie schaffen es, das aufzunehmen, oder ...“ (Hier wollen wir die Schilderung unterbrechen.)

Was dem Kollegen widerfahren ist, ist kein Einzelfall. Untersuchungen für größere Unternehmen ergeben, dass Kunden bis zu zwanzig Mal anrufen müssen, um die Person zu sprechen, die ihnen wirklich weiterhelfen kann.

Eine beliebte Killerphrase dabei lautet: „Dafür bin ich nicht zuständig.“ Wenn dann das Gespräch einfach beendet wird, statt dem Kunden zumindest zu helfen, den richtigen Ansprechpartner zu finden, kann das der Todesstoß für eine gute Kundenbeziehung sein.

Erstaunlich finde ich, dass gerade viele große Unternehmen an diesem Makel des schlechten Service leiden. Sicherlich ist ein Aspekt die wachsende Komplexität, ein anderer der Druck, Kosten zu sparen, wenn die Kunden immer zum billigsten Produkt greifen. Welche implizite Aussage schwingt denn bei diesem mangelhaften Service-Angebot solcher Unternehmen mit? Die Aussage: „Du bist uns nicht mehr wert, lieber Kunde“. Den Zusammenhang „... denn du hast uns ja auch nicht mehr gezahlt, also haben wir kein Geld mehr für einen besseren Service“ vollziehen die meisten Kunden nicht nach. Für sie bleibt nur der bittere Geschmack, einen miserablen Service zu erhalten. An der Wand eines Reifenhändlers las ich auf einem Blatt den Spruch: „Der Ärger über schlechte Qualität währt länger als die Freude über den günstigsten Preis“. Service hat seinen Preis. Langfristig glaube ich aber gerade hier in Deutschland an den Erfolg von Unternehmen, die ihre Kunden zufriedenstellen. Denn wir werden niemals die Billigsten sein, aber wir können uns bemühen, die Besten zu sein.

Aber Achtung. Zu viel Anteilnahme ist auch nicht immer angebracht. Kürzlich war ich mit meiner Frau dabei, einen Rucksack für ihre Wanderungen in den Taunus einzukaufen. Aus einer Vielzahl von Modellen suchte meine Frau einen Rucksack heraus und wollte ihn gerade aufsetzen. Da entdeckte uns die zuständige Verkäuferin, sprang mit einem wilden Redeschwall heran und nahm uns den Rucksack ab, um auf die Vorzüge des Modells einzugehen. Man muss der Dame zugutehalten, dass Sie im Verlauf des langen Verkaufsgesprächs die Kurve bekommen hat, was für uns wichtig ist und wo sie uns unsere Freiräume lassen musste. Schließlich haben wir das optimale Modell dort gekauft.

Also kommt es darauf an, Anteil mit dem richtigen Augenmaß zu nehmen. Wie kann das aussehen? Was kann mein persönlicher Anteil daran sein?

Die Theorie

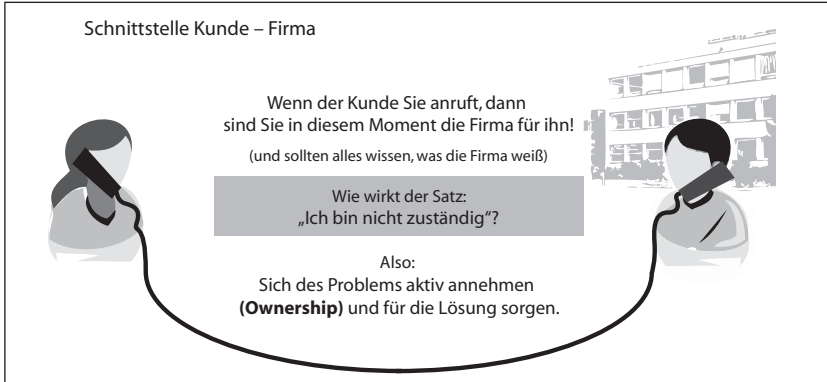


Abbildung 11: Sie sind die Firma

In dem Moment, in dem ein Kunde anruft, und mich an der Leitung hat, bin ich das Unternehmen für ihn. Ich repräsentiere die ganze Firma – egal ob ich Geschäftsführer, Sachbearbeiter, externer Berater, Reinigungskraft oder der Hausmeister bin.

Der Kunde erwartet, dass ich alles über mein Unternehmen weiß – denn er hat ja das Unternehmen angerufen.

Was nun? Natürlich weiß ich nicht alles über mein Unternehmen (es sei denn, ich bin Einzelunternehmer). Aber der Kunde hat ein Anliegen, das ich für ihn lösen soll. Wie läuft ein solcher Prozess optimal ab?

Ich nehme das Anliegen des Kunden schriftlich mit Datum und Uhrzeit des Anrufs, dem Namen und der Telefonnummer des Kunden und einer kurzen Beschreibung seines Anliegens auf. Im Idealfall kann ich ihm selbst helfen. Eventuell biete ich meinen Rückruf an, um eine Lösung später zu präsentieren. Falls eine andere Abteilung oder ein anderer Kollege für das Thema

die Verantwortung trägt, ermittle ich diesen und stelle den Kunden entweder durch oder organisiere den Rückruf des entsprechenden Kollegen.

In jedem Fall Sorge ich dafür, dass das Anliegen des Kunden aufgenommen wird und zu einer Lösung kommt. Ich muss die Lösung nicht immer selbst herbeiführen – vor allem, wenn das nicht mein Job ist –, aber ich nehme die Verantwortung für das Anliegen auf, dass eine Lösung herbeigeführt wird (Taking ownership of the problem). Eventuell hake ich bei dem verantwortlichen Kollegen nach, ob das Anliegen des Kunden gelöst wurde, und kümmere mich weiter darum, falls dem nicht so ist.

Was glauben Sie, wie wird ein Kunde den Unterschied wahrnehmen, wenn er in einem Unternehmen anruft, in dem alle Mitarbeiter das Taking-Ownership-Prinzip beherzigen? Das ist ein handfester Wettbewerbsvorteil und mit Sicherheit wird er seinen Bekannten davon erzählen, wie positiv die Bearbeitung seiner Anliegen dort läuft.

Die Praxis

Am deutlichsten wird die Praxis im Vergleich von zwei Fällen.

In einem großen Elektronikmarkt haben wir einen Verkäufer erlebt, der offensichtlich für Laptops zuständig war. Oft kamen Kunden zu ihm und fragten ihn nach Dingen, die nichts mit seinen Laptops zu tun hatten. Seine Standardantwort lautete: „Fragen Sie doch mal den Kollegen dort drüben.“ Folgte man seinem Rat, durfte man sich in der Regel eine Viertel bis eine halbe Stunde in einer Schlange bei einem dieser Kollegen anstellen, bis man an der Reihe war. Am gleichen Tag gingen wir einige Geschäfte weiter in eine Drogerie. Ich fragte eine Verkäuferin nach etwas Exotischem. Ihre Antwort war: „Oh, ich bin noch neu hier. Das weiß ich nicht genau. Würden Sie bitte einen Moment warten, während ich bei einer Kollegin für Sie nachfrage?“

Gerade der Vergleich am selben Tag machte den Unterschied so deutlich: Im ersten Fall fühlten wir uns abgeschoben. Im zweiten Fall haben wir uns über die sehr zuvorkommende Behandlung gefreut und waren froh, dass unser Problem einen Owner gefunden hat, der sich darum kümmerte und mit der Lösung auf uns zukam. Wir wurden nicht fortgeschickt, sondern abgeholt, wo wir gerade waren.

Übungen und Tipps

- Lächeln Sie in Kundengesprächen und seien Sie charmant und offen.
- Hören Sie aufmerksam zu, fragen Sie nach, ob Sie richtig verstanden haben, und machen Sie dann einen Vorschlag, der auf das Anliegen des Kunden eingeht.
- Entwickeln Sie ein Gespür für die Stimmung, mit der der Kunde auf Sie zu- kommt. Beobachten Sie seine Reaktionen, wenn Sie ihm eine Antwort geben. Auch ohne Blickkontakt am Telefon kann man teilweise hören, wie der Gesprächspartner Begeisterung oder Enttäuschung durchlebt.

Zusammenfassung

Wenn der Kunde mit einem Anliegen zu Ihnen kommt, möchte er, dass Sie daran Anteil nehmen. Er möchte es loswerden. Sie sind derjenige, der für den Kunden die Verantwortung für sein Anliegen übernimmt und dafür sorgt, dass sein Anliegen bearbeitet wird.

Sie repräsentieren im Kundenkontakt das Unternehmen, für das Sie arbeiten – Sie sind in diesem Moment das Unternehmen.

Durch Offenheit, Freundlichkeit und Zuhören fördern Sie beim Kunden das Gefühl, dass er sein Problem, seine Sorge losgeworden ist. Sie erleichtern ihn. Das wird er Ihnen danken.

2.2.3 Faktor S – Soft Skills

Einführung

In Teil I dieses Buches im Kapitel „Kommunikation I/Empathie und soziale Kompetenz in der Kommunikation“ haben wir bereits die Definition von Soft Skills gelesen und einige Soft Skills näher unter die Lupe genommen.

Zusätzlich zu den dort behandelten Basis-Soft Skills betrachten wir im Rahmen der Exzellenz-Formel eine Reihe weiterer Soft Skills, die wir der besseren Lesbarkeit halber im Kapitel „Kommunikation II/Exzellente Berater arbeiten beständig an ihren Soft Skills“ zusammenfassen, um an

dieser Stelle keine vierte Gliederungsebene zu eröffnen. Dort gehen wir ein auf:

- Assertiveness – freundlich, aber bestimmt
- Die Kraft des Positiven
- Darüber schlafen
- Überzeugen, statt den anderen zu ändern
- Niemanden zu seinem Glück zwingen
- Story Telling
- Humor ist gut – und gefährlich
- Sicherheit schaffen
- Der Berater als scharfsinniger Spurenleser

2.2.4 Faktor T – Tools und Methodenwissen

Einführung

Wir haben bereits in Teil I des Buchs über methodische Kompetenz als Teil der Skill Flower™ gesprochen. Dazu gehören Projektmanagement-Techniken oder Vorgehensmodelle sowie andere methodische Konstrukte.

Im Rahmen der Exzellenz-Formel kommt Tools oder zu deutsch Werkzeugen eine wichtige Bedeutung zu. Denn durch diese Tools und die Fähigkeit, sie anzuwenden, unterscheidet sich der Profi vom Laien und erreicht dadurch völlig andere Wirkungsgrade. Der exzellente Berater baut sich nach und nach ein Repertoire an geeigneten Methoden für verschiedene Situationen und Aufgabenstellungen auf. Wir nennen dies seinen Methodenbaukasten. Damit ist er in der Lage, in einer Situation sehr schnell eine Methode anzuwenden, mit der er Ergebnisse für den Kunden deutlich schneller erreicht als wenn er jedes Mal das Rad neu erfindet.

Probleme und Fallen

Kein methodisches Vorgehen und kein Einsatz von effizienzsteigernden Werkzeugen: Von einem Klempner erwarten wir, dass er in seiner Werkzeugkiste professionelles Werkzeug dabei hat, um unser Problem zu lösen. Was würden Sie von einem Klempner halten, der mit bloßen Händen

kommt und versucht, eine Wasserleitung aufzuschrauben oder dann wieder zuzuschrauben? Jeder handwerkliche Beruf hat seine optimalen Werkzeuge entwickelt, um bei der Arbeit effektiver zu sein. Bei Beratern sollte das nicht anders sein.

Wahl der falschen Instrumente: Wenn Sie in Ihrem Garten ein paar Ästchen abschneiden wollen, um einen kleinen Baum schön in Form zu bringen, werden Sie vermutlich eine Rosenschere oder eine kleine Astschere verwenden – ein Instrument, das Sie in einer Hand halten. In dieser Situation eine Axt oder eine Kettensäge einzusetzen, würde vermutlich nicht zum optimalen Ergebnis führen. Als Berater kann es Ihnen ebenfalls passieren, dass Sie aus Ihrem Methodenbaukasten das falsche Instrument für eine Aufgabe wählen.

A fool with a tool is still a fool: Szene aus einem Film¹: Der blinde Held sitzt auf einem Campingplatz, in seinen Armen ein schlafender Junge. Eine große schwarze Wespe schwirrt vor seinem Gesicht herum. Mit einem eleganten Hieb seines Samurai-Schwerts zerteilt er die Wespe zielsicher in der Mitte. Ein älteres Ehepaar hat die Szene beobachtet, die Frau sagt zu ihrem Mann: *„Hast Du das gesehen? So ein Ding müssen wir auch haben.“* Ende der Szene. Die Dame hat nicht begriffen: Nicht das Werkzeug hat die Arbeit verrichtet, sondern der Held, der in der Lage ist, es zu nutzen und zu führen. Ein tolles Werkzeug in den Händen einer unfähigen Person führt nicht zu besseren Ergebnissen.

A fool with a tool is a faster fool: Gerade im IT-Bereich lässt sich die Geschwindigkeit mit Methoden und Werkzeugen erstaunlich steigern. Ein beschleunigendes Werkzeug beschleunigt positive wie negative Ergebnisse. Die Geschwindigkeit von Fehlern lässt sich durch den Einsatz eines solchen Werkzeugs also ebenfalls deutlich erhöhen.

Die Theorie

Technologie ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Wir finden mannigfache Beispiele, wie Technologie Schlachten gegen eine zahlenmäßig dramatisch überlegene Übermacht entschieden hat. Zum Beispiel der Legende nach das In-Brand-Stecken der Segel einer gegnerischen Flotte durch von Archime-

¹ Quelle: Der Film „Blinde Wut“ mit Rutger Hauer.

des entwickelte Hohlspiegel, die Sonnenstrahlen bündeln. Oder die entlang der Holzfaser gespaltenen Stämme für den Bau der Wikingerschiffe, die den Holzschiffen ihrer Feinde mit gesägten Brettern in puncto Stabilität haushoch überlegen waren und diese somit erfolgreich rammen und versenken konnten. Oder die bei der Eroberung Amerikas eingesetzten Schusswaffen, denen die Einheimischen nichts entgegenzusetzen konnten. All das sind Beispiele für technologische Überlegenheit, durch die mit ähnlichem Energieeinsatz viel weiterführende Ergebnisse erzielt werden konnten.

Wir finden dieses Prinzip der technologischen Überlegenheit nicht nur im militärischen Bereich. Auch in der Wirtschaft finden wir zahlreiche Beispiele. Nehmen wir den Siegeszug der digitalen Fotografie. Filme, wie sie früher als Standard verwendet wurden, spielen heute keine große Rolle mehr. Flachbildfernseher verdrängen die Röhrenfernseher. Unternehmen, die zu lange auf veraltete Technologien gesetzt haben, sind in Existenznöte geraten und mussten sich umstellen oder verschwanden von der Bildfläche.

Dabei entwickeln sich auch die Werkzeuge von Spezialisten ständig weiter. In der Regel geschieht dies, weil die neuen Werkzeuge effektiver oder kostengünstiger sind oder zu besseren, moderneren Ergebnissen führen. Gleichwohl wird nicht alles ersetzt oder verändert. Ein Hammer ist nach wie vor ein wichtiges Werkzeug für einen Handwerker. Und auch unser Pizzabäcker hat den Teigausrollautomaten wieder abgeschafft, weil er mit seinen eigenen Händen den Pizzateig schneller und besser ausbreitet als das Gerät.

Wie im Werkzeugkasten des Handwerkers finden wir im Methodenbaukasten des exzellenten Beraters auch alte, bewährte Instrumente und neue Methoden und Tools, die ihn bei seiner Tätigkeit unterstützen.

Solche Tools können Checklisten sein, Formblätter, um bestimmte Dinge abzufragen, Vorlagen für elektronische Dokumente oder Listen in Tabellenkalkulationen. Es können aber auch immaterielle Werkzeuge sein, zum Beispiel bestimmte Fragetechniken und Vorgehensweisen in bestimmten Situationen, die nicht dokumentiert sind (aber dokumentiert werden könnten) und schlicht zum Repertoire des Beraters gehören.

Als kleines Beispiel zeige ich hier eine Methode auf, wie man einen Gesprächspartner dazu bringen kann, einen Lösungsvorschlag zu akzeptieren. Das Ganze ist dargestellt in einem sogenannten Programmablaufplan.

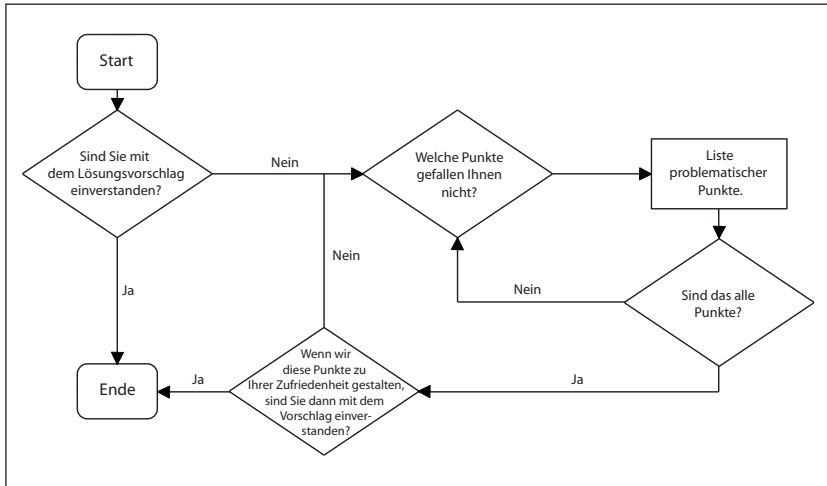


Abbildung 12: Methode zur Akzeptanz eines Lösungsvorschlags

Dieses kleine Tool – diese Methode eignet sich hervorragend, um Bedenken zu erfragen und sämtliche Kriterien für die Akzeptanz eines Vorschlags zweifelsfrei zu erfahren. Sollte das Ganze dennoch nicht zum Erfolg kommen, existieren mit höchster Wahrscheinlichkeit andere Gründe, warum der andere den Vorschlag nicht akzeptieren will, welche er anscheinend nicht zu nennen bereit ist.

Einige generelle Gedanken zu den Tools im Methodenbaukasten eines Beraters

Durch den richtigen Einsatz wirkungsvoller Tools lassen sich Ergebnisse multiplizieren. Setzen wir unsere Energie falsch ein (wie einen Boller auf der flachen Hand) verpufft unser Einsatz (wir verbrennen uns die Hand). Setzen wir unsere Energie richtig ein (wie ein Boller in der geschlossenen Faust) hat das durchschlagende Wirkung bei gleichem Energie-Einsatz. Die richtigen Tools in der richtigen Situation sind extrem starke Hebel.

Der Methodenbaukasten des Beraters ist sein Handwerkszeug, das es zu beherrschen und immer weiter zu verbessern gilt. Er ist ein wichtiger Teil seines intellektuellen Kapitals.

Die Praxis

Anhand folgender Geschichte verdeutlichen wir den Einsatz einer Methode aus dem eigenen Baukasten bei einem Kunden.

Franz Freundlich ist in einem Kundenprojekt tätig. Das Projekt entwickelt sich dynamisch. Der Kunde hat ein anderes Unternehmen hinzugekauft und nun sollen weitere Geschäftsprozesse durch die Erweiterung des Software-Systems abgebildet werden, das Franz gerade definiert.

Franz Freundlich macht einen Termin mit den zuständigen neuen Mitarbeitern aus. Er beginnt: „Herzlich willkommen. Dadurch, dass Sie zu uns gestoßen sind, haben wir ein paar Zusatzaufgaben, die ich gerne gemeinsam mit Ihnen herausarbeiten möchte. Ich schlage vor, wir bedienen uns eines Instruments, das ich vor Jahren kennengelernt habe, der sogenannten MoSCoW-Liste². Mit dieser können wir alle Ihre Bedarfe aufnehmen, und Sie selbst entscheiden, welche Punkte Ihnen am wichtigsten sind. Dabei bleiben wir flexibel und können uns an dem vorhandenen erweiterten Budgetrahmen orientieren.“

² Die MoSCoW-Methode wurde 1994 von Dai Clegg, Oracle UK, entwickelt. Siehe: „Case Method Fast-Track: A RAD Approach“ von Dai Clegg und Richard Barker, erschienen bei Addison-Wesley Professional, ISBN: 978-0201624328. Weitere Quelle: http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_Method

MoSCoW-Liste

Eine MoSCoW-Liste ist ein sehr einfaches und gleichzeitig mächtiges Instrument zur Priorisierung und zum Arbeiten „in time and budget“ bei gleichzeitiger Flexibilisierung des Leistungsumfangs. MoSCoW steht für Must or Should, Could or Won't. In diese Kategorien ordnet man den gesamten Leistungsumfang eines Projekts ein. Sämtliche Musts sind für den erfolgreichen Abschluss eines Projekts erforderlich, die Shoulds sollten erreicht werden. Der Projektumfang wird über die Musts und Shoulds geplant. Ist man schneller, können auch noch einige Coulds realisiert werden, ist man langsamer, fallen Shoulds weg. Die Won'ts schließen explizit Dinge aus, um später Diskussionen wie „aber ich bin davon ausgegangen, dass das enthalten ist“ zu vermeiden.

Bei dem Meeting stellt sich heraus, dass bei der Anforderungsaufnahme eine Return on Investment Betrachtung (ROI) der einzelnen Zusatzmodule erfolgen soll. Also nimmt Franz in seiner Vorlage in der Tabellenkalkulation einige zusätzliche Felder in die MoSCoW-Liste auf. Er setzt beim Ausfüllen der Liste einen Fragentrichter ein, indem er zuerst offene Fragen (wie geht das, was benötigen Sie?) und zum Ende immer mehr geschlossene Fragen (sollen wir das so bis nächste Woche umsetzen?) verwendet. Diese Methode hat er in einem Training kennengelernt und oft eingeübt, sodass sie nicht mehr wie zu Beginn hakelig wirkt, sondern natürlich in sein Repertoire übergegangen ist. So erarbeitet man gemeinsam in kreativer Atmosphäre, welche Wünsche wie viel kosten, welchen ROI diese wann erbringen und wie schnell sie umgesetzt werden sollen. Die neuen Mitarbeiter sind begeistert und bedanken sich beim Auftraggeber von Frank für diese kreative und konstruktive Aufnahme in das neue Unternehmen, die heutzutage ja nicht selbstverständlich ist.

Franz hat die zusätzlichen Felder der ROI-Betrachtung in seiner MoSCoW-Liste mit Kommentaren versehen und speichert die leere Liste mit einigen neutralisierten Beispieleinträgen als neue Vorlage ab. Das kann er sicher in einem weiteren Projekt gut verwenden. Inzwischen hat er schon eine ganze Reihe an Vorlagen zusammen. Und in jedem Projekt kommen einige Dinge hinzu, sodass er inzwischen über einen ansehnlichen Methodenbaukasten verfügt. Zum Teil sind seine Kunden schwer beeindruckt, wenn Sie ihm eine Aufgabe schildern und er kurzerhand das passende Formblatt mit der zugehörigen Methode auf den Bildschirm seines Rechners holt. Er ist auf immer

mehr Dinge vorbereitet – das wirkt fast magisch auf manche Personen. Das Vertrauen des Kunden in Franz wächst. Er ragt deutlich aus der Menge der „normalen“ Berater heraus.

Übungen und Tipps

- Legen Sie einen Methodenbaukasten an – das ist ein wichtiger Teil Ihres Kapitals, da Sie dadurch schneller werden und Ihre Kunden durch Geschwindigkeit positiv überraschen können.
- Sammeln, verwenden und verändern Sie Tools und erweitern Sie so Ihren Methodenbaukasten.
- Eine umfangreiche Sammlung von Tools für Berater enthält das Buch: „Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting. Ein Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden“ von Nicolai Andler, ISBN: 9783895782640

Zusammenfassung

Sie machen bestimmte Erfahrungen immer wieder in Kundenprojekten und verwenden immer wieder die gleichen Lösungsansätze – sogenannte Tools. Solche Tools können Sie sehr gut in Ihren persönlichen Methodenbaukasten aufnehmen und diesen immer erweitern.

Diese Tools sind ein wichtiger Bestandteil der Beraterexzellenz-Formel. Durch den Einsatz bewährter Tools aus Ihrem eigenen Baukasten gewinnen Sie bei gleichem Einsatz an Energie enorm an Geschwindigkeit und erreichen mehr Ergebnisse. Durch die Standardisierung wird eine erhöhte Qualität möglich, da keine Dinge vergessen werden. Dennoch sind die Tools individuell anpassbar und bringen damit die erforderliche Flexibilität mit. Denn kaum ein Kunde will heute „von der Stange“ beraten werden, sondern wünscht die optimale Lösung für sich.

Sammeln Sie solche Tools in Ihrem Methodenbaukasten, steigern Sie dadurch Ihre Qualität und Leistungsfähigkeit und verblüffen Sie Ihre Kunden auf positive Weise durch den gezielten Einsatz passender Tools.

2.2.5 Faktor E – Erfahrung und Intuition

Einführung

Im Kapitel „Flower Power – Die Kompetenzblume“ haben wir das Thema Erfahrung bereits kurz behandelt. Die dortigen Abschnitte lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Erfahrung als zweite Energiequelle neben dem Projekt speist alle anderen Kompetenzbereiche.
- Kunden vertrauen erfahrenen Beratern.
- Sammeln Sie Ihre eigenen Erfahrungen, genießen Sie das Spiel und werden Sie souveräner.
- Über je mehr Erfahrung Sie verfügen, desto weiter wird Ihr Blick für Lösungsmöglichkeiten, um mit mehr Instrumenten bessere Ergebnisse zu erzielen.

Vertiefen wir das Thema Erfahrung nun als wichtigen Teil der Exzellenz-Formel. Dabei schauen wir erstens auf die Wege, die zu mehr Erfahrung führen, und zweitens auf die Ergebnisse, die aus dem Gewinn von Erfahrung resultieren.

Probleme und Fallen

Zu wenig Erfahrung: Manche Aufgaben erfordern ein hohes Maß an Erfahrung. In diesem Fall wird es für den Berater schwer, die Aufgabe zu lösen, wenn er über diese Erfahrung nicht verfügt.

Vertrauen nur auf Erfahrung: Erfahrung ist wichtig, jedoch nur ein Teil der Exzellenz-Formel. Manche Aufgabenstellungen, speziell im technologischen Bereich oder im IT-Bereich, gleichen einander nur auf den ersten Blick.

Die Theorie

Nun der Blick auf die Wege zu mehr Erfahrungen und anschließend auf die Ergebnisse aus gewachsener Erfahrung. Leider wissen wir nicht, ob Sie sehr erfahren oder noch recht neu im Beratungsgeschäft sind, um individuell darauf einzugehen. Allerdings gelten die aufgeführten Punkte für alle Stadien der Erfahrung, die wir bisher durchlaufen haben.

Die Wege zu mehr Erfahrung:

Weg 1: Sammeln Sie Ihre eigenen Erfahrungen. Rennen Sie ein paar Wände ein und machen Sie eigene Fehler. Das gehört dazu und ist ein so lehrreiches und intensives Erlebnis wie kaum ein anderes. Solche selbst gemachten Erfahrungen prägen tief. Natürlich ist es angenehm, irgendwann die Wand zu erkennen und die Geschwindigkeit zu reduzieren, bevor Sie aufschlagen. Wie geht das? Fragen Sie sich permanent: „Was passiert, wenn ich so handle? Welche Seiteneffekte könnten entstehen? Was könnte noch passieren? Wie reagieren die Menschen um mich herum auf meine Aktivitäten? Was bedeuten meine Handlungen in Bezug auf ihre Ziele?“ Achten Sie ständig darauf, was Sie aus jeder Situation lernen können und überlegen Sie sich, wie Sie in Zukunft handeln könnten, um das erreichte Ergebnis zu verändern.

Weg 2: Lernen Sie aus Geschichten – aus den Erfahrungen anderer Menschen. Das können fiktive oder reale Geschichten aus Büchern sein, aus dem Fernsehen oder Ereignisse, die Kollegen passiert sind. Sie können solche Geschichten im Kopf durchspielen und überlegen: „Wie sind die Ergebnisse zustande gekommen? Was geschieht, wenn Sie in dieser Situation sind und identisch handeln oder an bestimmten Stellen leicht oder stark anders handeln? Wie würde die Geschichte dann ausgehen und welche Ergebnisse würden Sie erreichen?“

Weg 3: Lernen Sie von erfahrenen Menschen. Suchen Sie sich einen Mentor oder Coach, der in seinen Erfahrungen weiter ist als Sie. Fragen Sie Ihren Mentor in schwierigen Situationen, wie er oder sie in einer bestimmten Situation handeln würde. Mentorship ist keine Einbahnstraße. Einerseits kann Ihr Mentor sicherlich eine entsprechende Anerkennung und Dankbarkeit erwarten. Andererseits sollten Sie Ihren gewachsenen Erfahrungsschatz wertvoller werden lassen, indem Sie ihn teilen. Werden Sie selbst zum Mentor oder Coach und geben Sie Ihre Erfahrungen an jüngere Menschen weiter, die noch näher am Beginn des Weges stehen als Sie.

Die Ergebnisse des Erfahrungsgewinns:

Ergebnis 1: Durch Erfahrung sammeln Sie Problemlösungskompetenzen. Sie entdecken neue Lösungswege, außerhalb der offensichtlichen. Der Junior-Berater sieht einen kleinen Teil der Lösungsmöglichkeiten. Der erfahrene Berater sieht viele weitere Möglichkeiten jenseits des Tellerrands und kann aus seinem Erfahrungsschatz die optimale Maßnahme einleiten.

Ergebnis 2: Mit der Erfahrung werden Sie ruhiger, souveräner und überzeugender auch in kritischen Situationen. Wenn Hektik und Aktionismus ausbrechen, bleiben Sie ruhig und finden Sie die besten Maßnahmen.

Ergebnis 3: Erfahrung schafft Vertrauen beim Kunden! Nachgewiesene Erfahrung, die zu Erfolgen geführt hat, ist eines der stärksten Vertriebsargumente für Sie als Berater.

Die Praxis

Im Kapitel „Flower Power – Die Kompetenzblume“ berichtete ich bereits über eine erfahrene Projektmanagerin, die mich in meiner ersten größeren Projektleitung coachte. Es handelte sich um die Erstellung eines komplexen Software-Systems zur Datenreplikation für das Einwohnermeldewesen eines Bundeslandes. Ich lieferte mit meinem Team die Aufwandsschätzung für das Projekt und sie formte daraus einen Festpreis – also ein Budget – für das Gewerk, das wir abzuliefern hatten. Die entsprechenden Angebotsdokumente erstellten wir gemeinsam. Wir hatten das Projekt toll durchgeplant. Alles war klar – dachte ich zu Beginn. Wir legten los und erzielten unsere ersten Teilerfolge an den festgelegten Meilensteinen. Doch nach und nach tauchten unvorhergesehene Dinge auf. Da stellte sich eine Aufgabe als komplexer heraus, als sie auf den ersten Blick ausgesehen hatte und der Kunde wollte keinen Change Request (Änderungsverlangen) akzeptieren. Dort brauchten die Entwickler einfach länger als gedacht. Hier trat ein Fehler in der Standardsoftware auf, für die wir einen Workaround finden mussten. Außerdem geriet das Projekt in die Mühlen unterschiedlicher politischer Interessen. Und zu guter Letzt wurde das dreißig Jahre alte Wasserzuleitungsrohr in der Decke über den Tischen unseres Projektzimmers undicht und das gesamte Projektteam konnte aufgrund von Reparaturarbeiten mehrere Tage nicht arbeiten. Einiges (wie das Wasserrohr)

ließ sich über Leistungsstörungen des Kunden oder als Change Request abwickeln. Viele Dinge lagen jedoch in einer Grauzone und jedes Mal ergab sich eine intensive Diskussion mit der Projektleitung des Kunden darüber. Nicht immer konnten wir unseren Standpunkt durchbringen, sodass letztlich das Projektbudget belastet wurde. Das hatte natürlich Auswirkungen auf die Budgetplanung und die von meinem Arbeitgeber geforderte Marge. Und jedes Mal, wenn ich mit meiner coachenden Projektmanagerin vor der Kalkulation saß, verblüffte sie mich aufs Neue. Ich wollte gerade den Aufwand an Personentagen bei einer Leistung erhöhen, da sagte sie: „Ich habe hier noch ein wenig Risikorückstellungen eingeplant. Lass es uns darauf buchen.“ Sie offenbarte mir nach und nach verschiedene Töpfe, die sie im Projektbudget von vornherein vorgesehen hatte, und zwar genau für solche Zwecke. Sie wusste einfach aus ihrer Erfahrung, dass das Projekt nicht glatt laufen würde, sondern dass Unvorhergesehenes passieren würde. Selbst für eine Projektparty hatten wir ein Budget eingestellt, um dem Projektteam in wirklich dunklen Tagen des Projekts unsere Wertschätzung auszudrücken, weil die meisten das Projekt mit außergewöhnlichem Engagement voranbrachten. Am Projektende hatten wir eine Reihe kleinerer und größerer Change Requests, deutlich mehr geleistete Arbeit aus verschiedenen Gründen. Außerdem erhielten wir vom Kunden die Abnahme des Projekts, und in der Nachkalkulation konnte ich feststellen, dass wir die Margenziele eingehalten hatten, weil wir nach und nach sämtliche Puffer im Projektbudget abgetaut hatten. Wurde da ein Kunde mit einem überhöhten Preis über den Tisch gezogen? Nein. Aufgrund ihrer Erfahrung hatte die Projektmanagerin all diese Puffer eingebaut, da sie wusste, dass Projekte nicht ideal ablaufen und immer Schwierigkeiten hinter der nächsten Ecke lauern. Es ist die einzige Möglichkeit, den Kunden Festpreisprojekte für Gewerke anzubieten und dennoch einen Gewinn aus dem Projekt zu ziehen – denn als Gewerbebetrieb sind Unternehmen in Deutschland dazu verpflichtet, Gewinn erzielen zu wollen. Das war nur möglich aufgrund des großen Erfahrungsschatzes meiner coachenden Projektmanagerin, der ich für diese Zeit und die Lehren sehr dankbar bin.

Übungen und Tipps

Gehen Sie die drei Wege, um Ihren Erfahrungsschatz zu erweitern:

- Lernen Sie aus Ihren eigenen Erfahrungen und seien Sie aufmerksam für die Welt um Sie herum: Welche Lehren können Sie aus dem Erlebten ziehen?
- Lernen Sie aus Geschichten anderer Menschen – so können Sie Erfahrungen sammeln, ohne sich selbst eine blutige Nase zu holen.
- Suchen Sie sich einen Coach, einen Mentor, und profitieren Sie von dessen Erfahrungen – und bieten Sie weniger erfahrenen Menschen Ihre Unterstützung als Coach und Mentor an.

Zusammenfassung

Erfahrung lässt Sie als Berater bessere Entscheidungen treffen. Sie gilt es auf- und auszubauen. Lebenslang. Durch nachgewiesene Erfahrung schaffen Sie mehr Vertrauen bei Ihren Kunden. Erfahrung ist eines ihrer stärksten Vertriebsargumente.

2.2.6 Faktor L – Leidenschaft

Einführung

Leidenschaft ist ein weiterer Baustein der Exzellenz-Formel für Berater. Leidenschaft kann man definieren als die Fähigkeit, mitgerissen zu sein und andere mitzureißen.³ Leidenschaft macht den Unterschied aus zwischen einer akzeptablen oder guten Leistung und einem mitreißenden Beratungserlebnis.

Probleme und Fallen

Leidenschaft beherbergt die **zwei Pole Schöpfung und Zerstörung**. Sie kann sich positiv als auch negativ auswirken. Sie kann begeistern, Freude und Lust verbreiten, oder sie kann krankhaft sein und zerstören.

³ Quelle: In diesem Zusammenhang sehr zu empfehlen: Leidenschaft als eine Säule der Macht aus dem Buch „Die 7 Säulen der Macht“ von Suzanne Grieger-Langer.

Sie empfinden **ohne Leidenschaft keine Lebensfreude**, sondern tun etwas Normales bei Ihrer Arbeit. Sie haben wie alle anderen einen normalen Job, erhalten wie alle anderen Ihr normales Geld dafür, leben Ihr normales Leben und sterben einen normalen Tod. Erst Leidenschaft für ein Thema gibt Ihnen Kraft, Motivation und Energie.

Manche Menschen entwickeln Leidenschaft im Privatbereich bei Ihren Hobbies, aber nicht im Beruf. Andere blühen im Beruf auf, haben aber keine Leidenschaft im Privatleben. **Leidenschaft in nur einem Bereich lässt den anderen Bereich verkümmern**, da sie sich ausdehnt und den anderen Bereichen den Platz zum Atmen nimmt.

Die Theorie

Der Ausdruck Leidenschaft wurde als „Verdeutschung“ in die deutsche Sprache von Philipp von Zesen (1619–1689) für das lateinische Wort *passio* eingeführt⁴. Aus dieser klug gewählten Kombination ersehen wir den Ursprung der Leidenschaft, nämlich das Leiden Schaffende. Ursprünglich also für unangenehm zu Durchleidendes stehend, beschreibt es heute sowohl positive Begeisterung für ein Thema als auch ins krankhafte gehende, negative Besessenheit von einem Thema.

Wie die meisten Dinge auf dieser Welt ist Leidenschaft somit nicht gut oder schlecht. Sie dient lediglich als Energiespender für außergewöhnliche Leistungen. Wir verwenden den Begriff Leidenschaft im eher positiven Sinn des motivierenden Antriebs für hervorragende, exzellente Beratungsleistungen. Denn auch wenn Leidenschaft nicht nur positiv und nicht nur negativ ist: **ohne Leidenschaft gibt es keine Beraterexzellenz.**

Wer wird den Kunden überzeugen? Derjenige, der seine Arbeit nur gut macht, oder derjenige, welcher seine Arbeit leidenschaftlich gerne tut, der geradezu dafür in Flammen steht, dessen Traumjob das Beraterleben ist?

Leidenschaft bringt die Würze, den guten Geschmack, das Besondere in den Bereich, wo sie vorherrscht. Echte Leidenschaft für Beratung macht den Unterschied zwischen einem Berater und einem exzellenten Berater. Der

⁴ Quellen: Dudenredaktion: Das Herkunftswörterbuch: Leidenschaft, http://de.wikipedia.org/wiki/Philipp_von_Zesen

leidenschaftliche Berater agiert stets auf einem höheren Energieniveau. Er entdeckt Neues und überlegt, wie er es in seine Beratung integrieren kann, er entwickelt sich weiter, er hat das Funkeln in den Augen und steckt andere Menschen in seiner Umgebung mit seiner eigenen Begeisterung an. Kunden möchten in seiner Nähe sein und genießen seine Anwesenheit, denn der leidenschaftliche Berater macht die Zeit, die man mit ihm verbringt, zu einem erlebenswerten Ereignis.

Zur Leidenschaft gehört auch, sich Ungewöhnliches zu erlauben, seinen Spaß an der Arbeit offen zu zeigen, andere damit anzustecken. Sie müssen sich den Spaß und die Freude der Leidenschaft selbst erlauben. Lassen Sie sich nicht von manchen inneren Stimmen die Freude daran verderben oder sich hindern, Ihre Leidenschaft für die Beratung auszuleben. Es ist viel fataler, wenn Sie auf Leidenschaft verzichten und Ihnen dadurch die enorme Freude und Energie entgeht, als das Risiko zu tragen, dass manch einer vielleicht mal pikiert schaut.

Die Praxis

Die Leidenschaft, die man in einen Beratungsauftrag einbringt, ist nicht nur von einem selbst abhängig, sondern auch das Projektumfeld kann eine wichtige Rolle spielen. Dazu habe ich bei einem guten Bembel Stöffsche (Krug mit Apfelwein) in einer empfehlenswerten Ebbelwoi Kneipe in Frankfurt Sachsenhausen⁵ ein Interview mit einem Berater geführt. Nennen wir ihn einmal Mr. B.

Ich: *„Sag mal, was ist anders in einem Projekt, in dem es leidenschaftlich zugeht, im Vergleich zu einem Projekt, in dem es eher etwas dröge ist?“*

Mr. B.: *„Hm. Da muss ich mal nachdenken. Es sind eine Menge Dinge, die anders sind. Zum Beispiel die Bereitschaft, sich ohne nachzudenken die Nächte um die Ohren zu schlagen, damit wir Projektergebnisse erreichen konnten – das hat das ganze Team sehr gerne getan.“*

Ich: *„Aha. Das Team spielt also eine wichtige Rolle?“*

⁵ Wer sich selbst überzeugen will: <http://www.kanonestoppel.de/>

- Mr. B.:** *„Ja, auf jeden Fall. Wir waren derart eingespielt, dass wir uns blind verstanden haben. Es hat einen Riesenspaß gemacht. Allerdings war es auch für neue Mitglieder im Team etwas schwierig, hineinzukommen, wenn man nicht ganz auf der gleichen Wellenlänge lag.“*
- Ich:** *„Ist die Stimmung in deinem aktuellen Projekt auch so von Leidenschaft erfüllt?“*
- Mr. B.:** *„Hm ...“ (Pause) „Nein.“*
- Ich:** *„Woran liegt das?“*
- Mr. B.:** *„Es ist dort recht bierernst. Es gibt drei Personen, die das komplexe Thema seit Jahren wirklich kennen, und die sind ständig überlastet – es herrscht ein großer Druck.“*
- Ich:** *„Aha. Also ist es schwierig, dort Leidenschaft hineinzubringen – oder Spaß ... Wenn Du an diese leidenschaftlichen Projekte denkst, was waren da noch für Punkte oder Anzeichen, die anders waren?“*
- Mr. B.:** *„Es war eine tolle Atmosphäre. Ich habe zu den anderen externen Beratern im Projekt und zu den Kundenmitarbeitern zum Teil außerprojektliche oder sogar private Beziehungen aufgebaut. Man hat sich auch mal getroffen, um abends wegzugehen zum Essen oder ins Kino.“*
- Ich:** *„Und was noch?“*
- Mr. B.:** *„Es war so spannend, dass ich eine Festanstellung dort in Erwägung gezogen habe. Und das, obwohl die Rahmenbedingungen anfangs etwas außergewöhnlich waren.“*
- Ich:** *„Das bedeutet?“*
- Mr. B.:** *„Zu Beginn saßen wir in einem Projektraum, der eigentlich für einen, maximal zwei Mitarbeiter gedacht war. Wir saßen aber mit sechs Personen auf allerengstem Raum dort. Und dennoch war die Stimmung sehr gut – wir verstanden uns wie gesagt blind und pflegten eine enge, intensive Kommunikation. Man kann sagen, die Toleranzschwelle ist deutlich angestiegen, weil wir alle mit Leidenschaft für das Projekt erfüllt waren.“*
- Ich:** *„Hat sich das noch anders geäußert, wenn du mal dein aktuelles mit diesem Projekt vergleichst?“*
- Mr. B.:** *„Ja. Wir haben Scherze erlaubt. Am Geburtstag unseres Kunden haben wir beispielsweise über seinem Schreibtischstuhl an der Decke Luftschlangen und Luftballons angebracht, die für alle im Großraumbüro deutlich sichtbar herunterhingen. Wir haben viele Situationen*

genossen und aus unserem Alltag etwas Besonderes gemacht. Es war eine sehr schöne Zeit.“

Ich: *„Das bedeutet, ein Projekt, das man als Berater mit Leidenschaft durchführt, ist für alle ein ganz anderes Erlebnis als eines, das einfach sachlich vor sich hinläuft?“*

Mr. B.: *„Oh ja, durchaus. Ein ganz anderes Erlebnis.“*

Ich: *„Vielen Dank für den Einblick. – Prost.“*

Übungen und Tipps

- Forschen Sie in sich nach: Für welche Dinge bei Ihrer Beratungstätigkeit empfinden Sie Leidenschaft? Finden Sie Ihre Berufung, die Ihnen durch Leidenschaft Erfüllung und Lebensfreude verheißt.
- Wir haben gelesen: Leidenschaft in nur einem Bereich (privat oder beruflich) lässt den anderen Bereich verkümmern. Leidenschaft hat das Potenzial, über den eigentlichen Kernbereich hinauszustrahlen und andere Bereiche zu erfassen sowie andere Menschen mit Ihrer Leidenschaft und Begeisterung anzustecken. Stecken Sie Ihre Kunden durch Leidenschaft im Privaten und im Beruf an, dann wird es unwiderstehlich, Sie wieder und wieder zu buchen.

Zusammenfassung

Leidenschaft bringt die Würze in Ihren Alltag – beruflich und privat. Leidenschaft verwandelt Routine in Abenteuer und schenkt Energie. Als Berater mit Leidenschaft strahlen Sie diese positive Energie aus und werden unwiderstehlich für Ihre Kunden, sodass diese weitere Projekte mit Ihnen buchen oder Sie an Geschäftspartner weiterempfehlen wollen. Leidenschaft hat aber auch eine dunkle Seite, die in Richtung Besessenheit geht. Positive Leidenschaft stärkt, während Besessenheit lähmen und zerstören kann. Nutzen Sie die positive Kraft der Leidenschaft für Ihre Beratungsprojekte und für Ihr Leben.

2.2.7 Faktor N – Neutralität

Einführung

Neutralität ist eine sehr wichtige Beratertugend und in der Exzellenz-Formel eine wichtige Zutat zum Gelingen einer exzellenten Beratungsleistung. Neutrale Berater sind eine wirksame Medizin gegen Betriebsblindheit, welche sich in einem Unternehmen durch die permanente Fixierung auf das Tagesgeschäft und die eingespielten Abläufe beinahe zwangsläufig einstellt. Somit leistet der Berater einen wichtigen Mehrwert, den nur ein Außenstehender zu liefern in der Lage ist. Dabei lauern folgende Gefahren.

Probleme und Fallen

Zu eingenommen von einer bestimmten Vorgabe (nicht mehr neutral): Es kommt vor, dass der Berater nur auf seinen Auftrag fixiert ist und dabei vergisst, seine Scheuklappen abzunehmen.

Zu neutral: Denkt der Berater nicht mehr im Interesse des Kunden, sondern konzentriert sich im Wesentlichen auf die Wahrung seiner Neutralität, wird er ebenfalls zu wenig für den Kunden verändern, da er Dinge zwar eventuell sieht, jedoch nicht auf die Idee kommt, dass er an dieser Stelle für den Kunden eine Verbesserung herbeiführen kann.

Die Theorie

Die Mitarbeiter eines Kunden machen häufig einen guten Job. Sie engagieren sich, kennen ihre Betriebsabläufe und wissen, was geht und was nicht. Sie bewegen sich in ihren Systemen sicher auf eingefahrenen Bahnen.

Um Systeme zu ändern und zu optimieren, muss man vom System einen Schritt zurücktreten, es verlassen. Man kann es sich dann von außerhalb aus verschiedenen Blickwinkeln ansehen und so ein umfassenderes Bild erhalten als jemand, der an einer bestimmten Stelle des Systems seine tägliche Arbeit tut. Diese Menschen innerhalb des Systems leiden unter Betriebsblindheit – und das ist nicht böse gemeint. Sie kommen einfach nicht auf die Idee, Dinge anders zu tun, weil die Dinge, so wie sie sie tun, ja funktionieren. Sie tun ihre Arbeit und gehen nicht drei Schritte zurück und zwei zur Seite, um eine neue Perspektive zu gewinnen.

Und genau das ist der Job des Beraters: als neutrale Instanz in ein Unternehmen zu kommen, zu sehen, was andere nicht sehen und Ideen zu entwickeln, die andere noch nicht hatten. Durch diese Neutralität – diese Distanz – entsteht der Mehrwert, einen in der Regel hoch dotierten Berater in sein Unternehmen zu holen, um neue Lösungen und Ideen zu finden.

Tipp

Berater sind eine wichtige Medizin gegen Betriebsblindheit – das ist neben der Expertise in Ihrem Beratungsumfeld der eigentliche Mehrwert gegenüber den Angestellten eines Unternehmens.

Das ist der Grund, warum der Kunde Sie einkauft: Weil Sie eine externe Sicht in das Unternehmen bringen können. Sie kennen auch die Volksweisheit „neue Besen kehren gut“? Das tun sie aufgrund ihrer Neutralität, ihrer Unvoreingenommenheit, auch einmal unorthodoxe Dinge zu sehen, zu sagen und zu tun. Auch, wenn es zu Reibung führen kann, bietet sich nur so dem Kunden die Chance, die Form seines Unternehmens effektiv zu prüfen und zu optimieren.

Beim Thema Neutralität treffen wir auf ein interessantes Paradoxon. Einerseits muss der Berater neutral sein, um durch andere Perspektiven einen Mehrwert gegenüber den Angestellten eines Kunden generieren zu können. Andererseits darf er nicht zu neutral sein und Dinge „übersehen“, sondern muss sich dann mit den gewonnenen neuen Bildern leidenschaftlich dafür einsetzen, diesen Mehrwert auch beim Kunden zur praktischen Umsetzung zu bringen. Also muss der Berater gleichzeitig neutral und „Pro-Kunde“ agieren.

Die Praxis

In meinen jungen wilden Jahren als Juniorberater war ich verantwortlich für ein Projekt zur Erstellung einer neuen Adressverwaltung für einen Kunden. Dort existierte eine alte Host-Anwendung, die einen schier unglaublichen Funktionsumfang über eine einzige zentrale Maske (und ein paar weitere Masken) abwickelte. Unsere Aufgabe: diese Anwendung neu zu bauen. Dazu hatte der Kunde ein sogenanntes „Drehbuch“ geschrieben,

eine Sammlung von Entwürfen der neuen Bildschirmmasken. Außerdem lautete die Aufgabenstellung, die Redundanz aus den Daten zu entfernen – also für hundert Mitarbeiter einer großen Firma die Postanschrift nur einmal vorzuhalten. Somit definierten wir ein feines redundanzfreies Datenmodell und überlegten uns, wie die Masken umzusetzen wären. Aus dem „Drehbuch“ konnte man allerdings gut erkennen, dass der Kunde noch immer in den flachen redundanten Strukturen seiner alten Anwendung dachte und er wollte das Layout wieder genau so haben, damit die Nutzer sich in der neuen Anwendung schneller zurechtfinden.

Als der IT-Leiter des Kunden einige Wochen im Urlaub war, machte ich mir die Mühe, im Groben eine Anwendung zu entwerfen und als Prototyp zu realisieren, die optimal auf dem neuen Datenmodell mit sogenannten Master-Detail-Beziehungen arbeitete (zum Beispiel eine Firma, eine Liste vieler Abteilungen und eine Liste vieler Mitarbeiter in den Abteilungen). Diese Lösung stellte ich dem IT-Leiter nach seinem Urlaub vor und versuchte zu erklären, weshalb es sinnvoll ist, die Anwendung derart zu gestalten (Form follows function). Ich nahm also einen neutralen Standpunkt ein, um eine Lösung aufzuzeigen, die vom Kunden selbst nicht angedacht wurde, weil man am Bewährten festhalten wollte. „Das könnte den Benutzer verwirren“ war das Hauptargument gegen meine Änderungsvorschläge. Und aufgrund meiner seinerzeit noch nicht so ausgereiften kommunikativen Fähigkeiten sowie meiner fehlenden unternehmerischen Entscheidungsfreiheit gelang es mir nicht, den Kunden zu überzeugen oder als Konsequenz das Projekt zu stoppen, da seine Vorgaben (Gleichheit zur alten Applikation sowie Redundanzfreiheit) sich gegenseitig ausschlossen.

Also realisierten wir das Projekt strikt nach den Vorgaben des Kunden. Dann kam die Testphase. Der Kunde bediente eine „flache Maske“ auf einem stark normalisierten komplexen Datenbankmodell. Die Sekretärin der Geschäftsleitung änderte die Adresse bei einem Mitarbeiter eines großen Kunden mit dreihundert Mitarbeitern. Unglücklicherweise änderte sie damit die Anschriften aller dreihundert Mitarbeiter, ohne es zu merken. Erst als man ein größeres Mailing verschickte, wurde das Problem ersichtlich. Es folgte eine ausgiebige Eskalation und dann setzten wir uns zusammen, um Lösungen mit dem Kunden zu finden. Da schon zu viel Zeit und Geld in die Realisierung der Anwendung geflossen waren, entschloss

man sich, den Anwender durch sogenannte „Wizards“ oder Assistenten durch Änderungsprozesse zu führen. Änderte er eine Adresse, wurde er durch mehrere Masken gefragt: „Wollen Sie die Adresse für eine Person oder eine Firma ändern?“ und so weiter. Am Ende stand ein funktionierendes, sehr kompliziertes Adressverwaltungssystem mit vielen Assistenten, die den Anwender durch viele Prozesse führten. Durch ein konsequentes Change Request Management endete das Projekt nicht in der finanziellen Katastrophe. Dennoch war das Budget auf beiden Seiten deutlich überzogen worden und sowohl der Kunde als auch wir waren mit dem Ergebnis unzufrieden.

Rückblickend bewerte ich dieses Projekt wie folgt: Mit dem neutralen Standpunkt als Berater – als Betriebsfremde – haben wir dem Kunden gut die Problematik und Lösungsansätze aufgezeigt. Wir hätten jedoch entweder intensiver darum kämpfen können, die passende Lösung umzusetzen, oder wir hätten eine andere unternehmerische Entscheidung bezüglich der Fortsetzung des Auftrages treffen sollen.

Übungen und Tipps

- Wenn Sie eine Situation analysieren, stellen Sie sich – und vielleicht anschließend dem Kunden – folgende Fragen:
- Was passiert da gerade? Wozu macht der Kunde das? Welchen Nutzen hat er davon?
- Was geschähe, täte er das nicht mehr? Wie kann man den Nutzen auf andere Art und Weise erreichen?
- Wenn dieser Prozessschritt mit anderen Prozessschritten zusammenhängt, wie könnte man das gesamte Prozessgebilde verändern, um den Aufwand zu reduzieren und den Nutzen zu erhöhen?
- Wie haben andere Unternehmen solche Aufgabenstellungen gelöst? Welche Lösungen folgen einem aktuellen, aber nachhaltig wirkenden Trend?

Decken Sie auf, schlagen Sie vor, aber lassen Sie die Entscheidung beim Kunden. Unterbreiten Sie ihm zum Beispiel drei Vorschläge und teilen Sie eventuell eine Präferenz mit. Aber der Kunde bleibt in der Verantwortung, denn Sie beraten ihn und liefern ihm kein Gewerk (Sie können natürlich

auch Gewerke anbieten, jedoch bedeutet dies für beide Seiten völlig andere Spielregeln). Nur, wenn der Kunde hinter der Idee steht und sie als seine ansieht, wird er sich in vollem Umfang für deren Realisierung einsetzen.

Wenn Sie der Überzeugung sind, der Kunde trifft trotz Ihrer Empfehlungen die falschen Entscheidungen, die ihm Schaden zufügen könnten, versuchen Sie, in intensiven Gesprächen sein Einlenken zu erreichen. Gelingt dies nicht, denken Sie ernsthaft darüber nach, ob Sie den Auftrag weiterführen sollten oder nicht. Als angestellter Berater oder Subunternehmer müssen Sie dies natürlich mit Ihrem Arbeit- oder Auftraggeber abstimmen. Wenn Sie hier keine für Sie akzeptable Lösung erzielen, stellen Sie unbedingt (zum Beispiel durch Dokumentation sowie schriftliche Risikohinweise) sicher, dass Sie aus der Verantwortung für den weiteren Verlauf entlassen werden. Bieten Sie dem Kunden den Zusatznutzen Ihrer Neutralität – lassen Sie sich jedoch nicht zum Opfer machen, wenn er diesen Nutzen ausschlägt und Ihre Empfehlungen ignoriert.

Zusammenfassung

Berater nehmen Standpunkte außerhalb der Strukturen des Kunden ein. Sie sind neutral und erschließen sich so mehr Perspektiven – in der Beobachtung wie im Auffinden von Lösungswegen.

Nutzen Sie diese Neutralität, setzen Sie sich dann aber auch leidenschaftlich für Ihren Kunden ein. Überlassen Sie ihm dabei die Wahl, damit eine Ideenumsetzung immer kraftvoll stattfindet. So ziehen Sie für sich persönlich wie auch für Ihren Kunden den größtmöglichen Mehrwert aus einem Beratungsauftrag.

2.2.8 Der Multiplikator – Echte Kundenbegeisterung durch 110 Prozent

Einführung

Wann ist ein Kunde so zufrieden wie nur möglich mit seinem Berater? Wenn dieser ihn zu 90 Prozent zufriedenstellt? Oder zu 100 Prozent? Sicherlich ist das Grund für Zufriedenheit – jedoch gibt es noch eine Steigerung, die den Unterschied zur Masse ausmacht. Beherrzen Sie alle Bestandteile der Ex-

zellenz-Formel: „Business Skills, Anteilnahme, Soft Skills, Tools, Erfahrung, Leidenschaft, Neutralität“. Nun multiplizieren Sie all die Punkte, alles, was Sie tun, mit 110 Prozent! Geben Sie dem Kunden mehr, als er erwartet, überraschen Sie ihn dadurch, dass die Arbeit nicht nur ausgezeichnet ist, sondern dass er auch noch einen Bonus obendrauf erhält – einfach so.

Probleme und Fallen

Seine 100 Prozent-Marke am Tagessatz festsetzen: Nicht immer bekommt man in einem Projekt seinen Wunsch-Tagessatz. Selbst wenn der Kunde Ihnen weniger zahlt, kann er Sie doch weiterempfehlen mit den Worten: „Das ist ein 110 Prozent-Berater“ oder mit den Worten „Das ist ein 80 Prozent-Berater.“

Geben Sie immer 110 Prozent oder immer weniger, aber nicht mal so, mal so. Eine Direktversicherung schickt mir häufig Werbung und legt einen Rückumschlag bei, den ich nicht frankieren muss (Porto zahlt Empfänger) – wie nett – wieder mal 110 Prozent – im Vertrieb. Bei Post, die meine laufenden Fälle bei der Versicherung betreffen, sind jedoch Umschläge dabei mit dem Aufdruck: „Bitte freimachen“ – Hier also nur 100 Prozent. Nun habe ich von den schönen vorfrankierten Umschlägen einen aufgehoben und wollte das aktuelle Schreiben eben dort hineinstecken und stelle fest: die frankierten Umschläge sind bewusst kleiner, damit clevere Kunden, die schon Kunden sind, eben nicht ihre normale Korrespondenz kostenlos versenden. Wirtschaftlich nachvollziehbar – aber es hinterlässt ein Geschmäcke bei mir: „Solange wir dich als Kunden werben wollen (Vertrieb), bieten wir dir einen Vorteil. Sobald wir dich haben, entziehen wir dir diesen Vorteil wieder, denn wir haben dich ja schon als Kunden gefangen.“ Das Verkleinern der Umschläge setzt dem Ganzen die Krone auf. Übrigens, der im Briefe Falten Geübte bekommt auch das größere Formular in den kostenfreien Umschlag.

Gib 110 Prozent – nicht 200 Prozent! Geben Sie mehr als der Kunde erwartet! Aber circa 110 Prozent ist eine gute Richtgröße. Wenn Sie permanent 150 Prozent oder 200 Prozent geben, ist dies in zweierlei Hinsicht gefährlich. Erstens besteht Gefahr für Sie: Sie können ausbrennen. 110 Prozent trainiert Sie ausreichend, sodass Sie sich von der Masse abheben.

Zweitens: Kunden gewöhnen sich an Luxus. Wenn Sie oft 200 Prozent geben, ist das schon bald die neue 100 Prozent-Marke.

Die Theorie

(B.A.S.T.E.L.N.) \times 110% lautet die Exzellenz-Formel. Das bedeutet, jede einzelne der Exzellenz Skills wird mit 110 Prozent Engagement ausgeführt und bringt somit 110 Prozent Ergebnis für den Kunden. Die Folge sollte in Kundenbegeisterung münden. Natürlich müssen Sie Ihrem Kunden auch die Chance geben, wahrzunehmen, dass Sie sich so hervorragend engagieren. Das ist nicht immer ganz einfach, schließlich soll es ja nicht nach Eigenlob duften. Doch ist es sehr wichtig, dass der Kunde erkennen kann, dass er einen 110 Prozent-Berater vor sich hat. Er soll sich beim nächsten Auftrag doch wieder richtig – für Sie – entscheiden.

Überlegen Sie also bei Ihrer täglichen Arbeit:

- Wie löse ich die Aufgabe effizient?
- Was ist ein 100 Prozent-Ergebnis?
- Wie erreiche ich dieses 110 Prozent-Ergebnis?
- Wie gelingt es mir, diese höhere Leistung unaufdringlich zum Leistungsempfänger zu kommunizieren, oder wie schaffe ich es, dass er die 110 Prozent selbst wahrnimmt?

Doch woher wissen Sie, was 100 Prozent sind? Wie können Sie das herausfinden? Wenn Sie glauben, 100 Prozent gegeben zu haben, woher wissen Sie, dass es nicht nur 80 Prozent Ihrer Leistungsfähigkeit waren oder 60 Prozent? Der ungarische Weltmeister im Gewichtheben wurde von einem Reporter gefragt: *„Wenn Sie trainieren und zehnmals ein Gewicht stemmen, welche der zehn Wiederholungen ist die wichtigste?“* Der Weltmeister antwortete: *„Die elfte“*⁶. Dann, wenn es gar nicht mehr geht, wenn Sie nicht mehr können und dann weitermachen, überschreiten Sie Ihre Grenzen und geben mehr als 100 Prozent. Trainieren Sie das Überschreiten Ihrer Grenze. So stellen Sie erstens fest, wo Ihre 100 Prozent wirklich sind – und das ist vielleicht mehr, als Sie heute glauben. Zweitens führt dieses Trainieren im Grenzbereich dazu, dass Sie viel leistungsfähiger werden als wenn Sie

⁶ Quelle: Schäfer, Bodo: Die Gesetze der Gewinner, Kapitel 14.

immer bei 80 Prozent aufhören, und dann fallen Ihnen die 100 Prozent viel leichter – und auch die 110 Prozent.

Die Praxis

In einem Beratungsprojekt hat ein Software-Lieferant für Datenbanken seine Lizenzpreise erhöht, was die Gesamtkostenkalkulation durcheinanderbringt. Der Berater überprüft daraufhin alle eingesetzten Lizenzen des Kunden und stellt fest, dass an zwei Stellen – in der Produktivumgebung und in der Entwicklungsumgebung – kleinere Lizenzpakete möglich sind, da der Kunde an diesen Stellen gar nicht die Funktionalitäten der Software nutzt. Er erstellt einen Plan, wie die Lizenzen migriert werden können – all das im Hintergrund. Dann macht er den Kunden auf das Problem der Preiserhöhung aufmerksam und präsentiert ihm eine Lösung, wie der Kunde trotz der gestiegenen Lizenzgebühren seine Kosten sogar noch senken kann. Der IT-Leiter und der Controlling-Leiter sind begeistert über das Engagement (110 Prozent) und stellen dem Berater sogar eine Referenz aus.

Übungen und Tipps

- Überlegen Sie bei all Ihren Aufträgen, in welchen Standard-Situationen Sie mehr liefern können, als Ihr Kunde erwartet. Überlegen Sie dabei auch, welche Veränderung der Erwartungshaltung Ihres Kunden dies zur Folge hat. Geben Sie dort gezielt 110 Prozent, wo Sie diese auch permanent liefern können.
- Denken Sie für Ihre Kunden wie beim Schach ein bis zwei Züge voraus. Planen Sie weiter für kritische Situationen. Wenn eine solche dann eintritt, können Sie bereits eine Lösung präsentieren, während alle anderen noch erschreckt versuchen, die Situation zu erfassen. Somit spannen Sie für Ihren Kunden ein doppeltes Netz.
- Nun eine kleine mathematische Spielerei. Angenommen, Sie liefern 110 Prozent an zehn Arbeitstagen (= zwei Arbeitswochen). Dann haben Sie danach die Ergebnisse eines ganzen zusätzlichen Arbeitstags. In einem Monat leisten Sie also circa zwei Arbeitstage mehr. Gehen wir einmal davon aus, Sie nutzen diese zusätzlichen 10 Prozent nicht vollständig für Einmal-Ergebnisse sondern investieren zum Beispiel ein Drittel dieser zusätzlichen Zeit in die Verbesserung Ihres Wirkungsgrads um ebenfalls ein Drittel von 10 Prozent – also 3,3 Prozent – zum Beispiel indem Sie ein neues Tool entwickeln. Auf diese Zeit können wir somit das Prinzip des Zinseszinses übertragen.

Damit haben Sie nach zehn Arbeitstagen einen Wirkungsgrad von 1,44 erreicht und nach einem Monat (zwanzig Arbeitstagen) einen Wirkungsgrad von zwei! Das bedeutet, Sie können dadurch Ihren Wirkungsgrad jeden Monat verdoppeln, dass Sie jeden Tag 110 Prozent geben, wovon Sie ein Drittel der zusätzlichen 10 Prozent in Ihren Wirkungsgrad investieren. Natürlich wird das Ganze nicht linear verlaufen. Mal arbeiten Sie zehn Tage an Einmal-Ergebnissen, dann können Sie sich einen halben Tag für solche „Investitionen“ nehmen. Die Idee dahinter folgt dem Kaizen Management-Konzept, deren Anwender versuchen, jeden Tag ein bisschen besser zu werden. Konsequenterweise führt das Prinzip der Re-Investition eines Teils Ihrer 110-Prozent-Zeit in die Erhöhung Ihres Wirkungsgrads dazu, dass Sie immer effizienter werden – in Ausmaßen, die auf den ersten Blick unerreichbar erscheinen.

Zusammenfassung

Kundenerwartungen sind heute zu Recht hoch. Geben Sie mehr, als Ihr Kunde von Ihnen erwartet. Überraschen und begeistern Sie ihn. Heben Sie sich von Ihren Kollegen ab, indem Sie regelmäßig 110 Prozent liefern. Trainieren Sie in Ihrem Grenzbereich, um Ihre wirkliche 100 Prozent-Grenze zu finden und zum Nutzen Ihrer Kunden einzusetzen – Ihr Erfolg, Empfehlungen und die Entwicklung Ihres Honorars sind der Lohn dafür. Üben Sie dieses Prinzip der 110 Prozent für alle Bestandteile der Exzellenz-Formel: „Business Skills, Anteilnahme, Soft Skills, Tools, Erfahrung, Leidenschaft, Neutralität“. Beherrzigen Sie dies in Ihrer täglichen Arbeit, haben Sie einen wichtigen Schritt vom kompetenten zum exzellenten Berater vollzogen. Ihre Kollegen werden den Unterschied bemerken und Ihre Kunden werden es Ihnen danken.

Reduziert auf mehr Markterfolg



Achim Kelbel
Reduziert auf mehr Markterfolg
Visionen und Strategien einfach genial
umsetzen
2. Auflage, 2010

288 Seiten; 29,80 Euro
ISBN 978-3-86980-058-5; Art-Nr.: 823

Was sind die Faktoren für wirklichen Markterfolg? Modelle und Ratschläge dazu gibt es viele. Danach dürfte es eigentlich nur erfolgreiche Unternehmen geben - eigentlich.

Woran liegt es aber, dass so viele Unternehmen im Markt scheitern, geniale Visionen niemals Wirklichkeit werden, brillante Strategien im Tagesgeschäft versickern? Sind es immer wieder falsche Konzepte, unberechenbare Kunden, oder ist Markterfolg gar Zufall?

Achim Kelbel konzentriert in seinem Buch die wirklichen Geheimnisse für mehr Markterfolg: Einfachheit und Konsequenz. Denn auf dem schmalen Grat zwischen Erfolg und Misserfolg gilt es, mit geringer Komplexität und beharrlicher Umsetzung zu balancieren. So wird der Weg von der Vision zum Markterfolg machbar. Nur: das schaffen immer weniger Unternehmen. Quartalsdenken, häufige Managementwechsel und Multi-Stakeholder-Orientierung stehen dieser längerfristigen Zielverfolgung entgegen.

Mit zahlreichen Beispielen aus der Praxis zeigt Achim Kelbel, wie Visionen und Strategien genial einfach in wirklichen Markterfolg umgesetzt werden. Markterfolg ist kein Zufall, Markterfolg ist machbar!



Roland Alter; Christian Kalkbrenner
**Die Wachstums-Champions –
Made in Germany**
Besser als die Konkurrenz
1. Auflage 2010

240 Seiten; 2010; 29,80 Euro
ISBN 978-3-86980-053-0; Art-Nr.: 841

„Eine nette Inspiration, um das eigene Vorgehen zu hinterfragen. Erneut ein gelungenes Buch aus dem Hause BusinessVillage.“ *acquisa* 12/2010

Ausgezeichnet von der Oskar-Patzelt-Stiftung als Mittelstands-Buch 2010.

Wachstums-Champions, made in Germany – Das sind Unternehmen, die sich seit Jahren erfolgreicher als die Konkurrenz am Markt behaupten. Mittelständische Unternehmen, die weder durch Dauerpräsenz in den Medien glänzen noch regelmäßig von Analysten und Journalisten durchleuchtet werden. Dennoch sind sie extrem erfolgreich und behaupten sich selbst in Krisenzeiten. Was machen diese Unternehmen anders? Worin besteht das Geheimnis ihres Erfolges?

Prof. Dr. Roland Alter und Christian Kalkbrenner, mehrfacher Buchautor und Wachstumsberater, analysieren in diesem Buch gemeinsam die Erfolgsmuster der Wachstums-Champions. Dabei verwenden sie die Struktur des Bambus-Codes®, der neben den klassischen Instrumenten der strategischen Unternehmensführung auch die Erkenntnisse der Verhaltenspsychologie und Werbekommunikation berücksichtigt. So gewinnen sie erstmals punktgenaue, vertiefte Einblicke darüber, wie Wachstums-Champions ticken.

Mit zahlreichen konkreten Empfehlungen und Ideen für ein nachhaltiges Wachstum liefern die Autoren einen in der Praxis erprobten Maßnahmenkatalog für Unternehmen, die in der zunehmend globalisierten Welt erfolgreich bestehen wollen.

Wer wissen will, welche Stellschrauben für sein Unternehmen die richtigen sind, findet in diesem Buch eine Fülle an Vorbildern. Denn vorbildlich sind die Wachstums-Champions alle: Sie sind innovativ, schaffen und sichern Arbeitsplätze, wirtschaften nachhaltig, engagieren sich in sozialen und gesellschaftlichen Belangen und begeistern ihre Kunden.



Anita Hermann-Ruess
**Wirkungsvoll präsentieren –
Das Buch voller Ideen**
Rhetorik-Highlights, Argumente,
Formulierungen und Methoden für
emotionale Präsentationen
1. Auflage, 2010

456 Seiten; 29,80 Euro
ISBN 978-3-86980-075-2; Art-Nr.: 846

Rhetorik-Highlights, Argumente, Formulierungen und Methoden für emotionale Präsentationen

Wie man Präsentationen und Vorträge hält, wissen die meisten Menschen. Mitreißen, fesseln und beeindrucken gelingt aber den wenigsten. Genau hier setzt dieses Buch an: Hunderte von Formulierungen, Stilmitteln, Wirkfiguren, kreativen Ideen und rhetorischen Highlights helfen, einzigartige emotionale Vorträge und Präsentationen zu entwickeln.

Anita Hermann-Ruess, Expertin für Präsentation und Rhetorik sowie mehrfache Buchautorin, liefert in dieser Sonderausgabe das Know-how für überzeugende und herausragende Präsentationen. Wirkungsvolle Gesten, mediale Inszenierungstechniken oder authentische Körpersprache – mit diesem Buch sind Sie in allen Phasen der Präsentation bestens beraten. Und mit dem limbischen Wörterbuch finden Sie endlich im Handumdrehen die richtigen Formulierungen mit der passenden emotionalen Wirkung.



Felix Holzapfel, Klaus Holzapfel
facebook – marketing unter freunden

Dialog statt plumpe Werbung
2. Auflage

248 Seiten; 2010; 29,80 Euro
ISBN 978-3-86980-053-0; Art-Nr.: 824

Ihre Zielgruppen sind im Web 2.0! Und wo sind Sie?

Social Media stehen im Begriff, das Marketing zu revolutionieren. Mitwirkung und Partizipation sind die Schlüsselwörter. Kommunikation mit Kunden findet auf Augenhöhe statt. Konsumenten werden zu aktiven Mitgestaltern von Marketing, Produkten und sogar Marken.

Felix und Klaus Holzapfel, Experten für alternative Marketingstrategien, illustrieren, was die User in sozialen Netzwerken machen, wie man sich mit ihnen „verbrüdert“, was man alles von ihnen lernen kann und wie man sie aktiv in die eigene Marketingstrategie integriert. Denn nur wer Facebook verstanden hat, kann sich positionieren und Kampagnen entwerfen, die nicht nerven, sondern als gern gesehener „Freund“ von sich reden machen. Dabei verwandeln die kürzlich vorgestellten Social Plugins von Facebook statische Webseiten in interaktive Erlebnisse, vernetzen Informationen und schaffen attraktiven Mehrwert für Nutzer und Unternehmen.

Dieses Buch führt Sie durch die Welt des Social Networks Facebook. Es zeigt, wie Sie Facebook in Ihr Marketing integrieren und welche Werbe- und Kommunikationsmöglichkeiten es bietet.

„Die Autoren nehmen ihre Leser buchstäblich an die Hand, sie führen durch die Facebook-Welt, diskutieren Marketingstrategien und Controlling und zeigen kreative Kampagnenbeispiele. getAbstract empfiehlt das Buch allen Marketingverantwortlichen und Unternehmern, die mit dem Web 2.0 noch fremdeln, aber im Kampf um die Kunden nicht die rote Laterne tragen wollen.“ getAbstract (Juli 2010)

Die große Kunst im Beratungsgeschäft besteht darin, sich von der Masse abzuheben, ganz gleich ob Sie alter Hase oder Newcomer sind. Dabei sind neben dem Fach-Know-how zunehmend die Soft Skills eines Beraters entscheidend. Denn Projekte werden immer komplexer und interdisziplinärer, und die persönlichen Fähigkeiten gewinnen zunehmend an Bedeutung.

Die Autoren haben in diesem Buch die Erfahrungen aus mehr als 15 Jahren Beratung einfließen lassen und einen universellen Ansatz für mehr Beraterprofessionalität geschaffen: Die Exzellenzformel. Mit einer gesunden Mischung aus Business und Soft Skills, dem notwendigen Handwerkszeug und Enthusiasmus ist es jedem Berater möglich, in vier aufeinander aufbauenden Stufen seine persönliche, nachhaltige Exzellenz aufzubauen.

Dieses Buch zeigt Ihnen

- wie Sie Geschäftsbeziehungen nachhaltig aufbauen,
- wie Sie Ihre tägliche Überzeugungsarbeit optimieren,
- wie Sie vom Opfer zum Gestalter Ihrer Karriere werden,
- welche Erfolgsstrategien Sie voranbringen,
- welche Soft Skills für Sie als Berater besonders wichtig sind
- und viele weitere Tools und Techniken für mehr Beraterexzellenz.



Jörg Osarek kennt das volle Beratungsspektrum vom kleinen Systemhaus bis zum Fortune 500 Unternehmen seit 1992. Der selbstständige Berater und Interimsmanager ist zudem bekannt durch Fachartikel, Vorträge und Trainings.

Andreas Hoffmann berät seine Kunden in Business Intelligence- und Datenbank-Projekten. Er ist Mitbegründer des its-people Unternehmensverbundes und gibt seine Erfahrungen in Soft Skill-Trainings an Beraterkollegen weiter.



ISBN 978-3-938358-76-4



9

7 8 3 9 3 8 3 5 8 7 6 4