

Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

im letzten Newsletter haben wir die Ergebnisse unserer Umfrage zu Themen der Organisationsentwicklung veröffentlicht. Die Resonanz darauf hat uns sehr gefreut. Auch die Presse hat reagiert: Die Zeitschriften „Management & Training“ und „managerSeminare“ haben von den Ergebnissen berichtet.

Wir bedanken uns an dieser Stelle nochmals bei denjenigen, die durch Ihre Teilnahme sichergestellt haben, dass die Umfrage zu aussagekräftigen Ergebnissen geführt hat. Die Gewinner der Sachpreise und der Seminarfreiplätze sind inzwischen benachrichtigt.

Auf die Frage "Zukünftige Themen für mein Unternehmen sind:" wurde der Themenblock „Kundenorientierung, Customer Relationship Management“ mit 65 % an die erste Stelle gewählt.

Wir haben diesen Newsletter deshalb den Themen **"Kundenorientierung und Customer Relationship Management"** gewidmet.

Herzlich, Ihre

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Kundenorientierung: Mythos in der Servicewüste?

Für viele Firmen ist das Thema „Kundenorientierung“ längst schon wieder ein alter Hut. Oft hören wir Aussagen wie: Das haben wir alles schon mal gemacht, wir haben schon viele Kurse zu diesem Thema durchgeführt und schon viel Zeit und Geld investiert, aber: das alles hat uns nicht wirklich etwas gebracht!

Deshalb hier einige Analysefragen zum Thema Kundenorientierung – ob Sie nun interne oder ob Sie externe Kunden haben:

- Kennen Sie Ihre Kundenstruktur: Wer ist Umsatzträger, bei wem sind die größten Deckungsbeiträge zu erzielen, wer ist Trendsetter, auf wen können Sie ggf. verzichten?
- Kennen Sie die externen Einflüsse, denen Ihre wichtigsten Kunden ausgesetzt sind?
- Kennen Sie die strategische Ausrichtung Ihrer wichtigsten Kunden?
- Sind Sie mit den Geschäftsmodellen Ihrer wichtigsten Kunden vertraut?

- Wann waren Sie eigentlich das letzte Mal bei einem Ihrer Kunden oder einem Interessenten und haben ein Gespräch geführt (kein Verkaufsgespräch) mit dem Ziel, mehr über die Sorgen und Nöte, über die Problemstellungen und Zukunftspläne zu erfahren.
- Wie oft stellen Sie Ihrem Kunden oder Interessenten Fragen – anstatt dass Sie Ihre Produkte präsentieren?

Diese Fragen fokussieren vor allem auf längerfristige Kundenbeziehungen im Business-to-Business-Bereich (B2B). Für das Geschäft mit Endkunden (z.B. bei Banken) lassen sich natürlich analoge Fragen stellen.

Auf solche und andere Fragen Antworten zu erhalten und daraus die entsprechenden Schlüsse zu ziehen für Produktentwicklung, Marketingaktionen und Vertriebsstrategien und diese umzusetzen – das nennt man landläufig Kundenorientierung.

Es ist sicher einsichtig, dass kein mechanistisches Vorgehen dazu führt, dass der Kunde die gewünschten Informationen preisgibt. Vielmehr geht es um den Aufbau einer persönlichen Beziehung zum Kunden.

Neben der Fähigkeit, entsprechende Kundenbeziehungen aufzubauen, ist das Thema Nachhaltigkeit ein weiterer Schlüssel zum Erfolg. Kundenorientierung ist keine Einmalaktion, sondern basiert auf der **permanenten Reflexion und Gestaltung** der Kundenbeziehungen.

⇒ **Fazit:** Eine wirksame und nutzbringende Kundenorientierung basiert auf entsprechenden Einstellungen und Werten auf der organisationalen Ebene. Wenn Sie in einem Unternehmen nicht vorhanden sind, kann man diese Einstellungen und Werte aber nicht „schulen“. Sie können allerdings durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen ausgebaut werden.

Customer Relationship Management (CRM)

Kundenorientierung praktisch umsetzen

Nach einer Studie von Westinghouse gibt es sechs Wege, einen Kunden zu verlieren:

Der Kunde stirbt	1%
Der Kunde zieht um	3%
Der Kunde hat einen „Freund“	5%
Der Mitbewerb kommt zum Zug	9%
Der Kunde ist unzufrieden	14%
	32%

Der Kunde glaubt, Sie kümmern sich nicht um ihn 68 %

Es lohnt sich also, sich um die Kunden zu kümmern. Wichtig ist in diesem Zusammenhang die Formulierung: „Der Kunde glaubt, Sie kümmern sich nicht ...“.

Unabhängig davon was Sie tun, es zählt nur das, was der Kunde wahrnimmt. Und was der Kunde als „kümmern“ definiert, liegt auch in seiner Entscheidung – ist also individuell unterschiedlich.

Customer Relationship Management bedeutet also Investment. Deshalb stellt sich die Frage: Rentiert sich das? Diese Frage in Renditekennzahlen auszudrücken, ist sicher nicht einfach. Vor allem deshalb, weil in unserer heutigen Zeit die Kundenloyalität allgemein abnimmt.

Trotzdem dazu die Ergebnisse einer Studie über Xerox von der Holden Corporation zum Thema „Was ist der Unterschied zwischen einem zufriedenen Kunden und einem sehr zufriedenen Kunden?“:

Sehr zufriedene Kunden sind sechs Mal loyaler als zufriedene Kunden!

- 14 % der zufriedenen Kunden sagen, sie werden sicher wieder Geschäfte mit Xerox machen
- 86 % der sehr zufriedenen Kunden sagen, sie werden sicher wieder Geschäfte mit Xerox machen.

Zufriedene Kunden sind

- zufrieden und erfreut mit dem Produkt/dem Service.
- nicht davon überzeugt, dass sie das bestmögliche Geschäft abgeschlossen haben.
- willens, sich nach besseren „Deals“ umzusehen.

Sehr zufriedene Kunden sind

- so zufrieden, dass sie sich keine Zeit nehmen, sich nach besseren Möglichkeiten umzusehen.
- überzeugt, dass sie das beste Preis-/Leistungsverhältnis eingekauft haben.
- solche, die ihren Lieferanten als „Partner unserer Wahl“ betrachten.

Customer Relationship Management hat also zum Ziel, über die eigentliche Qualität der Produkte bzw. Dienstleistungen hinaus die Beziehungen zu den Kunden so zu gestalten, dass

- der Kunde „sehr zufrieden“ wird und auch seinen nächsten Kauf bei uns tätigt,
- sich durch den Austausch von Informationen die Möglichkeit für weitere Geschäfte eröffnet und
- Impulse für die Weiterentwicklung des Angebotsportfolios entstehen.

Um CRM umzusetzen und in eine Organisation einzuführen, gilt es, sich mit folgenden Aspekten auseinanderzusetzen

- Struktur – Wer ist in der Organisation eigentlich für CRM zuständig? Wer entscheidet über die Initiierung von entsprechenden Veränderungsprozessen?
- Prozesse – Durch welche konkreten Vorgehensweisen wird CRM institutionalisiert? Z.B. systematische Sammlung von Informationen über die Kunden, Auswertung der Daten, veränderter Umgang mit den Kunden usw.
- Bewertungssysteme – was haben Führungskräfte und Mitarbeiter davon, dass Sie die Kundenbeziehungen anders gestalten?
- Unternehmenskultur – Welche Auswirkung hat die Einführung von CRM auf das Selbstverständnis der Führungskräfte? Wie ändert sich das Führungshandeln? Welche Veränderungen ergeben sich für die Kooperation zwischen Abteilungen bzw. Mitarbeitern? Welche Entwicklung ist hinsichtlich der Werte und Einstellungen für die Kundenorientierung förderlich?

In der Praxis glauben Unternehmen oft, das sich die Etablierung einer CRM-Philosophie mit der Einführung eines entsprechenden Softwaremoduls erledigt hat. Als Ergebnis liegen große IT-Investitionen brach oder die systematisch gesammelten Daten werden nicht ausgewertet bzw. in zielführende Handlungen umgesetzt.

Diese Projekte erreichen häufig deshalb ihre Ziele nicht, weil die Themen Bewertungssysteme und Unternehmenskultur in den Umsetzungsüberlegungen ausgeblendet werden.

- Hinweis: WSFB unterstützt Sie durch eine entsprechende Organisationsberatung, und der Planung und Umsetzung von wirksamen und nützlichen Veränderungsprozessen bei der Einführung von Customer Relationship Management .

Die Vertriebsorganisation stärken

Strategische Marktbearbeitung

Die folgenden Ausführungen unterstellen, dass sich der Vertrieb einer Organisation durch folgende Merkmale kennzeichnet:

- Produkte, die aus komplexen Dienstleistungen bestehen und Projektcharakter haben – oft auch „Lösungsangebot“ genannt

- einen Multilevelverkauf – d.h. es gibt bei den potentiellen Kunden in der Regel mehrere Kaufbeeinflusser auf verschiedenen hierarchischen Ebenen bzw. in verschiedenen Organisationseinheiten
- eventuell eine zunehmende Internationalisierung der Geschäfte
- einen zunehmenden Bedarf eines „proaktiven“ Vertriebes
- die Zielsetzung, im vorhandenen Markt mehr Umsatz zu generieren (Kampf um Marktanteile)
- die Zielsetzung, mit neuen Produkten (die teilweise noch entwickelt werden müssen) neue Märkte zu erobern.

Das wirksamste und nutzbringendste Vorgehensmodell für Marketing und Vertrieb ist bei der oben beschriebenen Sachlage die „Strategische Marktbearbeitung“.

Zur „Strategischen Marktbearbeitung“ gibt es heute zwei dominierende und erfolgreiche Theoriekonzepte. Diese basieren auf den Ansätzen zweier internationaler Unternehmensberatungen und sind durch folgende Eigenschaften voneinander abgegrenzt:

- Modell I: Strategisches Verkaufen, Trichter-Modell und
- Modell II: Wissenschaftliche Untersuchungen über das Käufer-/Verkäuferverhalten, Fragetechniken im Verkaufsgespräch.

Beide Ansätze konzentrieren sich auf unterschiedliche Aspekte und decken somit jeweils Teilbereiche im Verkaufsprozess sehr gut ab.

WSFB empfiehlt daher, Organisationsentwicklungsmaßnahmen und Schulungen für Skillentwicklungen im Vertrieb auf der Basis des sogenannten „Pipeline-Modell“ aufzubauen. Dieser ebenfalls von einer Unternehmensberatung entwickelte Ansatz kombiniert das Trichter-Modell und das Fragetechniken-Modell geradezu idealtypisch.

Das Pipeline-Modell strukturiert den Verkaufsprozess in die Phasen, die der Kunde in der Regel durchlebt (basierend auf entsprechenden Forschungsergebnissen). Ausgehend von diesen „Kauf-Phasen“ der Kunden strukturieren sich dann die Verkaufs-Aktivitäten des Anbieters.

Dabei werden auch folgende Themen berücksichtigt:

- ▶ Im Verkaufsgespräch ist eine Expertenberatung durch den Verkäufer oft erfolgreich - d.h. der Verkäufer versucht den Kaufbeeinflusser durch die geschickte Präsentation des Produktes zu überzeugen. Wissenschaftliche Untersuchungen haben aber ergeben, dass bei

skeptischen oder neuen Kunden bzw. bei komplexen Produkten die Verkaufswahrscheinlichkeit signifikant steigt, wenn die individuellen Bedürfnisse der Kaufbeeinflusser in Erfahrung gebracht werden und das Angebot darauf abgestimmt wird. Der Weg dorthin wird über „Fragetechniken im Verkaufsgespräch“ erreicht - ein fester Bestandteil des Pipeline-konzeptes.

- ▶ Die Vertriebsorganisation soll die modernen Vertriebstools nach der Erstvermittlung selbst am Leben erhalten und einen erreichten Qualitätsstandard sichern. Voraussetzung dafür ist, dass die Vertriebsleiter ihre Vertriebsmitarbeiter regelmäßig coachen (gemeint ist hier fachliches Coaching). Das dazu benötigte Handwerkszeug wird durch das Pipeline-Modell mitgeliefert.

Das Pipeline-Modell

- ⇒ ist auf den strategischen Multilevelverkauf von komplexen Produkten und Dienstleistungen ausgerichtet,
- ⇒ vereint die Vorteile des Trichter- und des Fragetechniken-Konzeptes,
- ⇒ ist mit überschaubarem Aufwand zu vermitteln,
- ⇒ lässt sich pragmatisch umsetzen und
- ⇒ ist lizenzfrei anzuwenden.

- ☑ Für weitere Informationen zu diesen Themen vereinbaren Sie bitte einen Termin mit einem WSFB-Berater unter 0611/15766-10 oder per E-Mail: wfsb@wfsb.de

Harvard Business manager 9/2003 - Auszug

„Durchbrechen Sie Denkmuster“

Führung: Gerade in schwierigen Zeiten handeln Manager oft reflexhaft und folgen scheinbar bewährten Routinen. Doch Management nach Schema F greift meist zu kurz.

Führungskräfte zeigen pawlowsche Reflexe – besonders in der Krise. Unter einem Reflex verstehen Physiologen die über das Zentrale Nervensystem ablaufende unwillkürlich-automatische Antwort eines Organismus auf innere oder äußere Reize. Diese Verknüpfung eines Reizes mit einer bestimmten Reaktion können Lebewesen erlernen, wie der russische Nobelpreisträger Iwan P. Pawlow bei Hundewelpen bewies: Nachdem er immer zuerst eine Glocke geläutet hatte, bevor er sie fütterte, reichte am Ende der Ton, und sie sonderten

Speichel ab, als ob sie Hunger hätten. Ähnlich uniform reagieren Manager: Steckt ihr Unternehmen in Schwierigkeiten, kappen sie die Kosten und entlassen Personal. Gleichzeitig versuchen sie, ihre populären Maßnahmen mit immer gleichen Worthülsen in der Öffentlichkeit zu rechtfertigen.

In der Natur sind Automatismen lebenswichtig. Sie befähigen den Organismus, sich rasch auf Umfeldveränderungen einzustellen, und ermöglichen ein koordiniertes Zusammenspiel aller Körperteile. Damit wird das zentrale Nervensystem entlastet. Zu unterscheiden sind angeborene Mechanismen, etwa Schluck- und Kniesehenreflex, und solche, die erlernt werden. Helfen Automatismen Managern, Unternehmen rascher auf Krisensituationen einzustellen und besser mit der Komplexität umzugehen? Wohl kaum.

Dieser Artikel ist ein Plädoyer für das Überdenken stereotyper Automatismen im Management, er postuliert eine Auszeit für Manager und fasst erste Erkenntnisse unseres Forschungsprojekts „Führung neu leben - Auf der Suche nach Musterbrechern“ zusammen. Ziel dieses Projekts ist es, charakteristische Denkmuster von Managern aufzuspüren, auf denen das heutige Führungsverständnis basiert, und Alternativen zu diesem Verhalten darzustellen. Unsere Analysen brachten bisher folgendes Ergebnis: Die ausgetretenen Pfade zu verlassen ist nicht primär eine Frage von Kreativität. Das kann nur gelingen, wenn handlungsleitende Grundannahmen geändert werden.

Krisenreaktions - Reflexe

Brechen Umsatz und Ertrag unerwartet ein oder droht ein Skandal in der Öffentlichkeit, müssen Führungskräfte schnell und pragmatisch reagieren. Wer unter Zeit- und Konformitätsdruck agiert, greift reflexhaft auf vermeintlich bewährte Muster zurück. Meistens läuft das auf Zügel anziehen, Top-down-Eingreifen und direktiv führen hinaus. Shareholder und Analysten wollen rasch ergebniswirksame Lösungen sehen. Für Experimente fehlt die Zeit ebenso wie für eine Diskussion mit allen Beteiligten. Manager fühlen sich in der Pflicht und wollen die Verantwortung ganz allein tragen. Das als Folge dieser Reaktionsmuster erlebte misstrauensorientierte Führungsverhalten geht langsam, aber stetig in die reale Unternehmenskultur über. Diese wiederum wird zur Messlatte für Maßnahmen in neuen Krisensituationen.

Das alles hat gravierende Folgen für die Organisation als Ganzes. Gerade in Krisensituationen wäre kollektive Intelligenz dringend nötig. Der Manager aber bekämpft nur die Symptome und provoziert Widerstand, Verschleiß, Demotivation und Unsicherheit bei den Betroffenen. Diese Vorgehensweise verhindert, dass eine Organisation lernen kann und eine Kultur zustande kommt, die

Verantwortung im Umgang mit Veränderungen auf mehrere Schultern verteilt.

Monotone Worthülsen

Wer die von Managern vertretenen Argumentationen bei öffentlichen Auftritten, in Interviews oder Kommentaren in der Wirtschaftspresse analysiert, kann ernüchternd eintönige, stets gleich lautende Sprachroutinen erkennen: „Mit dem Restrukturierungsprogramm fokussieren wir unsere Geschäftsaktivitäten, indem wir uns auf die originalen Kernkompetenzen konzentrieren und nicht relevante Aktivitäten outsourcen.“ Oder: „Dank der Firmenübernahme lassen sich Economies of Scale nutzen, Synergieeffekte erzielen und schließlich die zur nachhaltigen Sicherstellung der Wettbewerbsfähigkeit erforderliche kritische Betriebsgröße erreichen.“ Letztlich handelt es sich um in der Community etablierte Worthülsen, die einen maßgeblichen Einfluss auf die aktuellen Entscheidungsprozesse haben. Dabei liegt das Problem weniger in einer Angleichung der verwendeten Sprache als vielmehr in einem Circulus vitiosus zwischen Sprache und Wahrnehmung: Werden Äußerungen ständig wiederholt, bestimmen sie mittelfristig die eigene Wahrnehmung und umgekehrt. Gemäß dem von Ludwig Wittgenstein stammenden Ausspruch „Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt“ engen Manager damit die denkbaren Problemlösungsstrategien auf die in der Community akzeptierten Lösungsräume ein. Alles, was jenseits dieser Grenzen liegt, entzieht sich mehr und mehr der Realität.

Bei den beschriebenen Krisenreaktions- und Sprachreflexen handelt es sich um eine Art erworbenes, reflexartiges Verhalten. Darüber müssen wir uns nicht wundern, denn Führungskräfte lernen dies bereits im Studium und verfestigen es später.

Die betriebswirtschaftliche Ausbildung an den Universitäten, Fachhochschulen und Business Schools besteht hauptsächlich aus der Lehre praxisnahen Fachwissens und der Vermittlung einer spezifischen Art zu denken. Die Dozenten konfrontieren die Studierenden mit Fakten und trainieren sie in der Anwendung von Methoden und Techniken, die ihnen helfen sollen, Probleme der betrieblichen Praxis situationsgerecht zu lösen. Gerade die von der Wirtschaft geforderte Praxisorientierung birgt Probleme: Das, was im Unternehmen sowieso passiert, soll durch möglichst nutzwertige Empfehlungen bestätigt respektive verfestigt werden.

Die erlernten Ansätze basieren zudem oft einseitig auf der durch Effizienz und Effektivität getragenen ökonomischen Logik. Sie blenden Erkenntnisse anderer wissenschaftlicher Disziplinen aus und suggerieren einen objektiven Wirklichkeits- und Wahrheitsanspruch, der bei genauerem Hinsehen

nicht haltbar ist. Ergebnis dieser Ausbildung sind nahezu uniform geschulte technokratische Handwerker. Sie beherrschen die Sprachroutinen der Community und kennen die trendigen, durch die Beratungsbranche hervorgebrachten Strategiewerkzeuge, neudeutsch auch Tools genannt. Zu kurz kommt die Vermittlung der Fähigkeit, handlungsleitende Prämissen zu hinterfragen.

Im weiteren Verlauf der Entwicklung einer Führungspersönlichkeit formulieren Finanzanalysten, Investmentbanker und Berater Erwartungen und tragen damit maßgeblich zu gleichförmigem Verhalten bei. Der Chef eines börsennotierten Unternehmens soll sich um die Mehrung des von den Analysten geforderten Shareholder-Value kümmern und monatlich oder quartalsweise über die Ertragsituation Rechenschaft ablegen. Strategische Projekte, die sich erst auf lange Sicht rechnen, bleiben zugunsten kurzfristig ertragswirksamer Initiativen auf der Strecke. Investmentbanker konfrontieren das Management mit Szenarien von Mergern, bei denen der Unternehmenswert angeblich markant gesteigert werden kann. Selten erweisen sich die erhofften Synergiepotenziale nachträglich als realisierbar. Die einzigen Gewinner der Transaktion sind die Investmentbanken und die Anwälte. Auch die von der Beratungsindustrie mit großer Marketingpower proklamierten Managementmoden werden zu einem Standard innerhalb der Community. Firmenchefs, die zum Beispiel auf die Balanced Scorecard verzichten, müssen sich rechtfertigen.

Aus den vielfältigen Erwartungen dieser Beeinflusser entstehen Anreizmechanismen für das Management. Nur wer das Spiel nach den definierten Regeln spielen kann und das legitimierende Vokabular beherrscht, hat Erfolg und macht Karriere. Variable Entlohnungssysteme oder lukrative Aktienoptionsprogramme sind der Grund, dass die finanzwirtschaftlichen Zielgrößen auch mittelfristig nicht an Attraktivität verlieren und Manager sich primär mit dem Aktienkurs, nicht aber mit dem Unternehmen identifizieren. Aufgrund der erläuterten Rahmenbedingungen sind die Verhaltensreflexe unserer Managementelite also durchaus verständlich und erklärbar. Was bewirken sie nun aber?

Resignierende Manager

Die Qualität der beschriebenen erworbenen Managementreflexe lässt sich anhand ihrer Tauglichkeit in der Wirtschaftspraxis bewerten. Auf jeden Fall hat die Glaubwürdigkeit der Führungselite in letzter Zeit massiv gelitten. Augenfällige Beispiele dafür sind die Selbstbedienungs- und Abzockermentalität einzelner Topmanager und ihre fantasielosen Restrukturierungsprogramme. Verschärft durch die konjunkturell schwierige Situation, rufen solche Verhaltensweisen nur noch Kopfschütteln hervor.

Anzeige

Fit für den Aufschwung

Der Aufschwung kommt! Ihr Unternehmen soll davon profitieren! Und die WSFB-Beratergruppe Wiesbaden hilft ihnen dabei, Ihre Organisation fit zu machen!

Wir unterstützen Sie wirksam und nutzbringend, damit Sie erfolgreich am Aufschwung partizipieren können. Wir fokussieren dabei auf die Themen

Wissen einsetzen → Entscheidungen beschleunigen

Service- und Kundenorientierung umsetzen → Vertriebsleistung steigern

**Führung gestalten
→ Mitarbeiter aktivieren**

**Blockaden überwinden
→ Veränderungen bewältigen**

Es ist an der Zeit, etwas zu unternehmen!

Also: Nehmen Sie mit uns Kontakt auf.
Telefonisch unter 0611/15766-10 oder per
E-Mail: wsfb@wsfb.de.

Auch scheinen sich die Führungskräfte nicht mehr recht wohl in ihrer Haut zu fühlen, wie die Aussage eines Vorstands einer deutschen Großbank zeigt: „Intellektuell haben wir erkannt, dass wir ein anderes Führungsverständnis leben wollen, und dies auch in unserem Leitbild verbindlich dokumentiert. Der Wettbewerbsdruck und die geltenden Rahmenbedingungen führen aber dazu, dass wir uns ohnmächtig fühlen, dieses in der Praxis umzusetzen.“ Manager fühlen sich überfordert. Ohnmächtig spielen sie mit und laufen wie der Hamster im Rad. Immer schneller, ohne echten Qualitätsgewinn, denn doppelt so viel ist oft nicht einmal halb so gut. Eine Auszeit tut Not, um Luft zu holen, Spielregeln zu durchschauen und eigene Strategien zu überdenken.

Verhaltensmuster brechen

Reflexhaftes Handeln ist gefährlich, wenn die handlungsleitenden Prämissen, auf denen die Automatismen beruhen, zu spät oder nicht erkannt werden. Die Reflexion über Reflexe scheint angezeigt. Reflexion bedeutet das prüfende, vergleichende Nachdenken und bedingt drei entscheidende Fähigkeiten:

Zeit. Nehmen Sie sich Zeit, haben Sie den Mut zur Langsamkeit. Bewusstes Unterbrechen ist notwendig, um Neues überhaupt sehen zu können.

Mut. Beweisen Sie Zivilcourage, glauben Sie den offensichtlichen und alltäglichen Antworten nicht.

Distanz. Gehen Sie auf Abstand, haben Sie Mut zu einem Perspektivwechsel. Reflektierende Manager sind in der Lage, ihr Führungsverständnis jederzeit aus unterschiedlichen Blickwinkeln zu betrachten. Sie brechen Regeln, auch wenn sie sich damit exponieren.

Bei unserer wissenschaftlichen Arbeit stießen wir auf vier zentrale Denkmuster, die für das Führungsverhalten verantwortlich sind:

Muster 1: Manager glauben, sie könnten alles steuern

Muster 2: Manager pflegen eine Misstrauenskultur

Muster 3: Manager scheuen die Verschiedenheit

Muster 4: Manager klagen, anstatt zu handeln

.....

... alltagsorientierter führt uns das Statement von Anita Roddick der Gründerin des Alternativ-Kosmetikunternehmens The Body Shop, vor Augen, dass Engagement sich auf jeden Fall lohnt: „Wenn Sie glauben, Sie seien zu unbedeutend und zu machtlos, um einen Unterschied herbeizuführen, dann haben Sie noch nie eine Nacht mit einer Stechmücke im selben Zimmer verbracht.“

⇒ Autor: Hans A. Wüterich. Er ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr in München

WSFB ist die erste Adresse, wenn es darum geht, zusammen mit Managern alternative Strategien zu entwickeln, die „Muster brechen“. Vereinbaren Sie bitte einen Termin mit einem WSFB-Berater unter 0611/15766-10 oder per E-Mail: wfsb@wfsb.de

Was ist eigentlich eine „Win-Win-Situation“?

Im Zusammenhang mit Kundenorientierung und Customer Relationship Management hört man immer wieder diesen Begriff. Hier einige Gedanken dazu.

In einem Satz:

Es wird eine Vereinbarung getroffen bzw. eine Lösung erzielt, die bei allen Beteiligten zu einer gegenseitigen Bedürfnisbefriedigung führt.

Kurzdefinition:

Der Begriff „Win-Win-Situation“ hat seinen Ursprung im Bereich Konfliktlösungsstrategien. Ausgangspunkt ist die der Fragestellung, ob es bei Konfliktlösungen immer Sieger und Verlierer geben muss. Als Alternative dazu wird die „Jeder-

gewinnt-Methode“ gesehen, bei der aus einem Konflikt idealerweise Kooperation wird.

Weitergedacht ist jede Verhandlung das Lösen eines Konfliktes: Zwei Vertragspartner mit unterschiedlichen Interessen und Zielen wollen eine Einigung erreichen.

Und wenn die beiden Vertragsparteien Anbieter/Verkäufer und Abnehmer/Käufer sind, dann ist auch bei jedem Verkaufs- bzw. Kaufprozess die Frage, ob beide Parteien sich danach als Sieger fühlen, also eine „Win-Win-Situation“ entstanden ist.

Weitere Beiträge zu unserer Reihe „Was heißt eigentlich?“ finden Sie unter www.wfsb.de

Und was habe ich von Win-Win-Situationen?

Warum soll ich als Unternehmer, Führungskraft, Mitarbeiter, Projektleiter, Berater, als Verkäufer oder als Käufer in die Gestaltung von „Win-Win-Situationen“ investieren? Welchen konkreten Nutzen habe ich davon?

Der Begriff „Win-Win-Situation“ ist heute Standard in jedem Lehrbuch bzw. in Seminarunterlagen zu Thema Verkaufen, Führen oder Verhandeln. Die Umsetzung erweist sich aber oft als schwierig. Beispiel Vertrieb:

- Verkäufer sehen sich heute oft mit Zielsetzungen und Bewertungssystemen konfrontiert, die eher „schnelle Geschäfte“ fördern, als dass sie den Aufbau von längerfristigen Beziehungen unterstützen. Der Quartalsbericht lässt grüßen!
- Und als Käufer: Ein vermeintlich preiswerter Einkauf ist kurzfristig oft verlockender als das Sicherstellen von guter Servicequalität oder langfristiger Ersatzteilbeschaffung?

Die Frage, ob sich die Vertragspartner nach ihrer Einigung beide als „Sieger“ fühlen, oder der eine als „Sieger“ und der andere als „Verlierer“, ist also eher langfristig bedeutsam: Welche Bilder/Aussagen/Eindrücke über den jeweiligen Vertragspartner werden der Umwelt kommuniziert, d.h. welcher „Ruf“ entsteht. Und: Welche Chancen gibt es für ein direktes Folgegeschäft?

Berücksichtigt man zu diesen Überlegungen dann noch die Erkenntnisse aus dem Customer Relationship Management (s.o.) so wird einsichtig, dass die Gestaltung von Win-Win-Situationen im Verkauf langfristig! signifikante monetäre Auswirkungen auf die Folgegeschäfte hat.

Und diese monetären Auswirkungen lassen sich auch entsprechend nachvollziehen, wenn man an Verhandlungen zum Treffen von Vereinbarungen z.B. im Bereich Mitarbeiterführung oder an die Gestaltung von Konfliktlösungen denkt.

- ⇒ **Fazit:** Das Schaffen von Win-Win-Situationen dient nicht nur der Pflege der Psychohygiene. Es geht dabei vor allem um Produktivität (betriebsintern) und um die Weichenstellung für Folgegeschäfte (extern).
- ☑ WSFB unterstützt Organisationen bei der Entwicklung von Know-how und Fähigkeiten zur Gestaltung von Win-Win-Situationen. Z.B. durch Systemische Organisationsberatung, in Organisationsentwicklungsprozessen z.B. im Vertriebs- und Servicebereich, in der Führungskräfteentwicklung oder durch das Training von Verhandlungstechniken.

Offene Veranstaltungen

Diskussionstag* Personalentwicklung	16.10.03
Management und Beratung in der Veränderung	9.-13.11.03
Beratungssupervision	27.-29.11.03
Beraterweiterbildung Startworkshop	4.-6.12.2003
Narrative Organisations- analyse (Drs. Boeckhorst)	4.-6.02.04
Führungsreflexion	29.4.-1.5.04

* Diskussionstag Personalentwicklung

In unserem letzten Newsletter vom Mai dieses Jahres haben wir über einen Artikel aus der Zeitschrift *wirtschaft & weiterbildung* Heft Mai 2003 über den Artikel **"Was Vorstände von Trainings erwarten"** von Martin Pichler berichtet. Er schreibt darin über eine entsprechende Umfrage und deren Ergebnisse durch McKinsey. Unser Fazit: *Wir stimmen bei weitem nicht allen Thesen von McKinsey zu – aber für weiterführende Diskussionen bietet der Beitrag eine ideale Grundlage. Und: Der Artikel enthält sehr nützliche Anregungen zur qualitativen Verbesserung der Personalentwicklung in den Unternehmen – z.B. zum Thema Zielorientierung. Hier werden die Personal- und Organisationsentwickler aufgefordert, Fragen zu stellen, zu klaren Vorgaben in Bezug auf die Inhalte, Zielgruppen, Budgets und Erfolgsmaßstäbe – und die Geschäftsleitung wird aufgefordert, auf diese Fragen Antworten zu geben!*

Zum Thema „Was Vorstände von Trainings erwarten“ wollen wir mit Ihnen in einen Dialog kommen. Wir veranstalten daher, wie bereits angekündigt, zu diesem Thema einen – eher informellen – Diskusstag. Er findet am 16. Oktober in Wiesbaden in unseren Räumen statt. Interessierte Leser sind herzlich eingeladen.

Schreiben Sie uns eine Mail wsfb@wsfb.de oder melden Sie sich telefonisch: 0611 / 15 7 66 - 10

- ☑ Weitere Informationen zu unseren offenen Veranstaltungen erhalten Sie unter www.wsfb.de - (Dienstleistungen) oder unter 0611/15766 – 10

Vom Künstler zum Handwerker

In der Zeitschrift *wirtschaft & weiterbildung* 9/2003 heißt der Themenschwerpunkt „Vom Trainer zum Berater“. Dabei stehen verschiedene Aspekte von Beraterweiterbildungen im Vordergrund. Im Editorial schreibt dazu der Chefredakteur Martin Pichler: *...Wenn sich heute Trainer zu systemischen Beratern oder Prozessbegleitern ausbilden lassen, dann ist es zu kurz gegriffen, wenn sie nur Werkzeuge und deren unfallfreie Handhabung kennen lernen. Was dringend benötigt wird, ist eine individuelle Ausbildungskompetenz. Dazu braucht man Erfahrung und einen guten Lehrer, mit dem man das Erlebte reflektieren kann. Wenn sich Trainer einen Ausbildungsgang zum Berater aussuchen, sollten sie darauf achten, ob ihr individueller Lernbedarf ernst genommen wird. Bei Ausbildungen die damit werben, dass am Schluss alle die gleichen Tools beherrschen können, ist es unwahrscheinlich, dass sich ein individueller Stil entwickelt.*

Lesen Sie dazu einen Auszug aus Feedback-statements, die wir von Teilnehmern des aktuellen „WSFB-Weiterbildungsgang Systemische Organisationsberatung“ erhalten haben:

- Theorie wird sofort in die Praxis umgesetzt: alle vorgestellten Modelle, Konzepte etc. werden in Fallstudien und im Rahmen der Beratungssupervisionen auf ihre Wirksamkeit „getestet“.
- Von besonderem Nutzen für mich ist, dass keine abstrakte Theorie vermittelt wird, sondern ich nach jedem Modul konkrete Tipps für meinen Arbeitsalltag mitnehmen kann.
- Ein genereller Rahmen gibt eine klare Struktur vor, innerhalb derer aber spontan Ideen oder Fragen aufgegriffen werden. Beispiel: Bringt ein Teilnehmer ein konkretes Problem mit, wird daran im Rahmen der organisationalen Beratung gearbeitet.

- Die Gruppe der Teilnehmer ist bunt gemischt: Selbständige und Angestellte, verschiedene Branchen, unterschiedlicher Erfahrungshorizont.
 - Ein besonderes Merkmal ist die Struktur der Weiterbildung. Die Bausteine alternieren zwischen Theorieinput und Beratungssupervision. Diese Form des Lernens ermöglicht mir im Anschluß an die Theoriebausteine, das Erlernte in der Praxis auszuprobieren und in einem der Folgebausteine kritisch zu reflektieren oder das Wissen zu vertiefen.
 - Ich halte es für notwendig Methoden und Interventionen selbst zu erfahren, bevor ich sie im Umgang mit meinen Kunden selbst einsetze. Diesem Bedürfnis kommt die WSFB-Weiterbildung nach.
 - Bemerkenswert finde ich die hohe Fachkompetenz der Berater. Sie zeigt sich insbesondere bei der Vermittlung und Diskussion der Denkmodelle, die der Arbeit der WSFB'ler zugrunde liegen. Ich schätze die Flexibilität und Kritikfähigkeit der Referenten, die unsere Weiterbildung zu einer auf uns Teilnehmer zugeschnittenen Ausbildung haben werden lassen.
 - In den Supervisionsworkshops bringen die Teilnehmer ihre echten Fälle mit. Damit ist der Praxisbezug der Weiterbildung gewährleistet. Die erlernten Tools werden auf ihre Praxis-tauglichkeit überprüft.
 - Das breite Praxiswissen der Trainer. Jeder Trainer verfügt über ein breites Praxiswissen zum Thema. Außerdem verfügt jeder der Trainer über spezielles Know-how. Durch den Wechsel der Trainer (es sind immer zwei Trainer der WSFB anwesend) ist gewährleistet, dass man als Teilnehmer auch unterschiedliche Herangehensweisen an einen Beratungsfall kennenlernt.
- Gerne informieren wir Sie über unsere Beraterweiterbildung zum „Systemischen Organisationsberater“. Der nächste Ausbildungsgang startet am 4.12.2003 um 19.00 Uhr.

Neulich im Akquisegespräch ..

..... berichtete eine WSFB-Beraterin ihrem Gesprächspartner – dem Vorstand eines mittelständischen Unternehmens – darüber, dass ja ca. 70 % aller Veränderungsprojekte in den Unternehmen scheitern und das die WSFB-Arbeitsweise gerade hier Verbesserungen erreicht

Der Vorstand zeigte sich erstaunt über die 70 % gescheiterte Projekte und wollte diese Zahl

eigentlich nicht akzeptieren. Es käme schließlich auf die Definition von „gescheitert“ an.

Der Vorstand hat natürlich recht. Deshalb hier die WSFB-Definition für ein „gescheitertes Projekt“: Für uns gilt eine Veränderungsinitiative (d.h. Change- Management-Projekte, die Entwicklung und Einführung neuer Softwaresysteme, Reorganisations, Fusionen, die Einführung neuer Vertriebsstrategien oder Bewertungssysteme usw.) für gescheitert, wenn sie abgebrochen werden, die gesetzten Ziele hinsichtlich Termin, Budget und Qualität signifikant verfehlt werden oder wenn sich die geplanten Veränderungen (typisch: Synergieeffekte, Kosteneinsparungen usw.) nicht wie geplant einstellen.

Weil sie so gut dazu passen, hier zwei aktuelle Veröffentlichungen zum Thema:

- Aus Capital 19/2003 vom 4.09.2003 Seite 120: **.... viele Projekte scheitern im Chaos.** Der Artikel berichtet über erfolgreiche und gescheiterte Projekte (z.B. die Einführung der LKW-Maut) und über eine Umfrage bei 481 Managern aus deutschen Konzernen und mittelständischen Unternehmen. Dabei kamen unter anderen folgende Ergebnisse heraus:

Waren Ihre Projekte erfolgreich?

Ja: 19 % Nein: 81 %

Wie viel wurde bei Ihren geplanten Projekten erreicht?

Mehr als 70 Prozent	18 %
Zwischen 30 und 70 Prozent	35 %
Weniger als 30 Prozent	47 %

Wie hoch war die Verzögerung Ihrer Projekte?

Gering	36 %
Mittel	51 %
Sehr hoch	13 %

- Aus der Süddeutschen Zeitung vom 6./7.09.03 unter der Überschrift **Management per Zufall:** *... Mitarbeiter ohne entsprechende Qualifikationen werden nach dreitägigen Crashkursen zum Projektleiter ernannt, weil sonst gerade niemand Zeit hat. Per Zuruf vergeben Manager Projekte mit Millionenrisiko an Führungskräfte, die zwar die Produktentwicklung im Griff haben, nicht aber die Kosten. Überforderte, frustrierte Mitarbeiter, verlorene Kunden und düstere Bilanzen sind das Ergebnis einer solchen Personalpolitik.*

Die Dunkelziffer gescheiterter Projekte ist hoch. Denn über Pleiten, Pech und Pannen sprechen Manager aus Sorge um das Firmenimage nicht gern. Trotz der finanziellen

Folgen mangelt es an Problembewusstsein, eine systematische Auswertung der Fehler unterbleibt.

- WSFB hilft Ihnen, Ihre komplexen Veränderungsprojekte erfolgreich zu planen und umzusetzen! Zu unserem Dienstleistungsangebot gehört auch die Beratung von Projektmanagern, Projektleitern und Projektteams, die Durchführung von Projektreviews u.a. mehr.

Eine kleine Geschichte

Der Holzfäller

Ein Junge wuchs in einer Gegend von Deutschland auf, den von abgeschiedenen und weitläufigen und tiefen Wäldern geprägt ist. Sein Vater war Waldarbeiter und nahm ihn schon von klein an mit in den Wald. So entwickelte er sich zu einem stattlichen, kräftigen jungen Mann, der die Holzfällerei zu seinem Beruf machte.

Eines Tages packte den jungen Mann die Sehnsucht und er wollte mehr von der weiten Welt kennenlernen. Er hatte schon lange einen Bildband von Kanada besessen und immer den Traum gehabt, dieses Land einmal näher kennenzulernen. Also reiste er nach Kanada.

Um seinen Lebensunterhalt zu verdienen, wollte er als Holzfäller arbeiten. In einem Holzfällercamp erfuhr er, dass dazu eine Aufnahmeprüfung notwendig war: Er müsste mindestens 40 Bäume an einem Tag fällen.

So ging der junge Mann in den örtlichen Holzfällersladen, erzählte dem Verkäufer von seiner bevorstehenden Prüfung und kaufte eine passende Säge.

Am nächsten morgen ging er in den Wald und fällte Bäume. Er gab sich Mühe und hatte am Abend 24 Bäume gefällt.

Er war sehr enttäuscht. Nach der Arbeit ging er zurück in den Laden und ließ die Säge nachschauen. Aber der Verkäufer sagte ihm, dass die Säge in Ordnung wäre – sie benötigte auch keine Nachschärfung. Er wunderte sich insgeheim über seinen Kunden – mit diesem Sägemodell schafften gestandene kanadische Holzfäller locker 40 Bäume am Tag.

Am nächsten Tag gab sich der junge Mann noch mehr Mühe – er schaffte 27 Bäume. Er wollte aber nicht so schnell aufgeben und ging deshalb wieder in den Laden. Er fragte den Verkäufer um Rat.

Der Verkäufer dachte bei sich: Eigentlich sieht er ganz kräftig und durchtrainiert aus – aber scheinbar ist er in Wirklichkeit doch recht schwach. Er überlegte und fand dann doch noch einen Tipp für

seinen Kunden: Die größte und hochwertigste Säge, die er in seinem Sortiment hatte – das absolute Topmodell am Markt. Unser Mann gab seine erste Säge in Zahlung und erstand das Topmodell.

Am nächsten Tag probierte er gleich die neue Säge aus – und tatsächlich, sie war besser als die alte. Er strengte sich dazu auch noch an wie noch nie in seinem Leben – er gab alles was er hatte und verausgabte sich völlig.

Am Abend hatte er 33 Bäume gefällt.

Voller Verzweiflung über sein Schicksal und den Tränen nahe ging er noch einmal in den Laden. Er flehte den Verkäufer an, ihm doch irgendwie zu helfen.

Der Verkäufer sah sich mit seinem Latein am Ende. Da er aber Mitleid mit dem jungen Mann hatte, holte er noch einen Verkäuferkollegen dazu und die beiden untersuchten die Säge. Sie war in Ordnung.

Zum Schluss der Inspektion nahm der zweite Verkäufer das Anlasserseil in die Hand und zog kräftig daran. Ohne jedes Problem sprang der Motor der Säge sofort an.

Im Gesichtsausdruck des jungen Holzfällers machte sich ein Erstaunen breit. Verwundert schaute er die beiden Verkäufer an und fragte: „Was ist denn das für ein Geräusch?“

Quelle: Überliefert von Kollegen

Veröffentlichungen

Im Harvard Business manager vom Juli 2003 können Sie einen sehr interessanten Artikel vom amerikanischen Psychologieprofessor Karl E. Weick lesen: „**Sinn und Sicherheit**“. Es geht dabei um den Umgang mit Krisensituationen in Unternehmen und wie Manager sich und ihre Mitarbeiter darauf vorbereiten.

Wie können Sie von unserer Arbeit profitieren?

Für Sie gestalten wir individuelle Analysen, Veränderungsprojekte und Weiterbildungsinitiativen. Die Basis dazu bilden unsere WSFB-Projektarchitektur, bewährte Theoriekonzepte und unsere Erfahrungen aus vielen Praxisprojekten.

- Nehmen Sie mit uns Kontakt auf**

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Bahnhofstraße 52

65185 Wiesbaden

0611/15766-10 / wsfb@wsfb.de / ➔

Antwort-Fax

Fax 0611/15766-22

Ich bin interessiert. Senden Sie mir Informationen zu ...

- Systemischer Organisationsberatung
- Prozessberatung zur Visions- und Strategieentwicklung
- Planung und Umsetzung von komplexen Veränderungsprozessen
- Beratung zu Teamentwicklung und Teamproduktivität
- Weiterbildung und Coaching von Führungskräften und Projektleitern
- Weiterbildung und Coaching von Beratern und Change Agents
- WSFB – Beratergruppe Wiesbaden

Ich bin an Ihren Informationen nicht interessiert. Streichen Sie mich aus Ihrem Verteiler.

Senden Sie mir bitte zukünftig Ihre Informationen an meine E-Mail-Adresse:

_____ @ _____

Ich bin nicht der "richtige" Ansprechpartner. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

Ich kenne eine Kollegin/einen Kollegen, die/der auch Interesse an Ihrem Newsletter hat. Senden Sie Ihre Unterlagen bitte an:

Ich bin an einem persönlichen Gespräch mit Ihnen interessiert.

Nehmen Sie mit mir Kontakt auf. Meine Telefon-Nr. _____

Name

Firma