

ANZEIGENSONDERVERÖFFENTLICHUNG. DAS THEMEN-DOSSIER

ERFOLG

magazin

DOSSIER



Erfolgsstrategien für den MITTELSTAND

MARC ULRICH
MEIER

PATRICK
KOWALEWSKI

TIMOTHEUS
KÜNZEL

SVEN
HORAK

PHILIP
SEMMELROTH

E-PAPER AUSGABE 23 · 2022

DEUTSCHLAND | ÖSTERREICH | SCHWEIZ



INHALT



Bilder: Felix Zeifler, Karl Sammer, Simone Reukauf, Dominik Pfau

Artikel

Er hat es doch noch immer geschafft!

Wie der Mittelstand auch aus dieser Krise gestärkt hervorgehen kann.....4

Interviews

Patrick Kowalewski

Selbsterkenntnis kann schmerzen.....6

Sven Horak

Ganzheitliche Digitalisierungen statt Insellösungen.....8

Timotheus Künzel

Zu ambitioniert gibt es nicht.....10

Marc Ulrich Meier

Menschlichkeit löst Scheinwelten ab.....12

Philip Semmelroth

Mit der Gewinnermittlung fängt es an.....14

Impressum

Folgen Sie uns auch auf



Erfolg Magazin Dossier

Redaktion/Verlag

Backhaus Verlag GmbH
ist ein Unternehmen der Backhaus Mediengruppe
Holding GmbH, Geschäftsführender
Gesellschafter Julien Backhaus

E-Mail: info@backhausverlag.de
Chefredakteur (V.i.S.d.P.) Julien Backhaus
Redaktionsleitung: Johanna Schmidt
Redaktion: Martina Karaczko, Anna Seifert
E-Mail: redaktion@backhausverlag.de
Layout und Gestaltung: Christina Meyer,
Stefanie Schulz
E-Mail: magazine@backhausverlag.de

Onlineredaktion

E-Mail: info@backhausverlag.de

Herausgeber, Verleger:

Julien Backhaus

Anschrift

Zum Flugplatz 44
27356 Rotenburg
Telefon (0 42 68) 9 53 04 91
E-Mail: info@backhausverlag.de
Internet: www.backhausverlag.de

Vervielfältigung oder Verbreitung nicht ohne
Genehmigung.

Alle Rechte vorbehalten.

Autoren (Verantwortliche i.S.d.P)

Die Autoren der Artikel und Kommentare im Erfolg
Magazin sind im Sinne des Presserechts selbstver-
antwortlich. Die Meinung der Autoren spiegelt
nicht unbedingt die Meinung der Redaktion wider.
Trotz sorgfältiger Prüfung durch die Redaktion
wird in keiner Weise Haftung für Richtigkeit
geschweige denn für Empfehlungen übernommen.
Für den Inhalt der Anzeigen sind die Unternehmen
verantwortlich.

Bild: Oliver Reetz



Julien Backhaus
Verleger und
Herausgeber

DER MITTELSTAND MUSS SICH NEU ERFINDEN

Der Mittelstand ist derzeit sehr präsent – aber nicht unbedingt mit guten Nachrichten. Die Energiekrise und eine anstehende Rezession machen ihm sehr zu schaffen und haben bereits erste Opfer gefordert. Bekannte deutsche Traditionsunternehmen mussten den Gang zum Amtsgericht antreten und Insolvenz anmelden. In manchen Fällen ist das zum Glück nur ein Verwaltungsakt, der gesetzlich und oft auch aus versicherungstechnischen Gründen begründet ist. Wer absehen kann, dass die Verbindlichkeiten in naher Zukunft nicht bedient werden können, muss diesen Schritt gehen, weil es der Gesetzgeber verlangt. Später, wenn der Insolvenzverwalter erkennen kann, dass es wieder bergauf geht, macht das Unternehmen weiter. Man muss konstatieren: Einige Unternehmen befanden sich im Dornröschenschlaf die letzten Jahre oder gar Jahrzehnte. Notwendige Reformen blieben aus, Innovationen wurden »auf morgen verschoben«. Das rächt sich in einem globalen Markt. Somit dienen die aktuellen Hiobsbotschaften vielen Mittelständlern auch als Weckruf. Jetzt ist es Zeit, die Segel neu zu setzen. Das gelingt oft nicht mit alten Ideen. Unternehmer suchen nach Antworten, wie sie die neuen Herausforderungen angehen können.

Das ERFOLG Magazin liefert mit dem Dossier Mittelstand die nötigen Antworten. Wir haben einige der besten Experten der Branche gefragt, welche Themen sie derzeit besonders beobachten. Auffällig dabei ist, dass sie besonders weiche Faktoren als kritische Faktoren sehen. Der Fisch stinkt nun mal bekanntlich vom Kopf. Und das bezieht sich in diesem Fall nicht nur auf die Geschäftsleitung, sondern auch auf das Denken der Führungsetage. Denn mit alten Ideen wird keine Zukunft gebaut.

Alles dazu erfahren Sie in diesem Dossier von den anerkannten Experten Patrick Kowalewski, Sven Horak, Timotheus Künzel, Marc Ulrich Meier und Philip Semmelroth.

Viel Freude bei der Lektüre
Ihr Julien Backhaus



ER HAT ES DOCH NOCH IMMER GESCHAFFT!

Wie der Mittelstand auch aus dieser Krise
gestärkt hervorgehen kann

Pandemie und Krieg heizen die Inflation an und führen zu Lieferengpässen – große Belastungen für den Mittelstand. Seit einiger Zeit fällt daher das Geschäftsklima in Unternehmen unterschiedlichster Branchen. So ist es jedenfalls dem monatlich herausgegebenen Mittelstandsbarometer der Förderbank KfW zu entnehmen. Anlässlich der letzten Veröffentlichung am 11. Oktober ließ sich Studienautor Dr. Klaus Borger sogar dazu hinreißen, von einer »Grabesstimmung« zu sprechen; und das aus gutem Grund, schließlich sank das Geschäftsklima auf den tiefsten Stand seit Beginn 2020. Die größte Herausforderung – das zeigt das Mittelstandsbarometer der KfW ebenso wie eine Umfrage des Bundesverbands mittelständische Wirtschaft (BVMW) aus dem August dieses Jahres – ist die Energiekrise. Am stärksten belastet wird hier der Einzelhandel, denn dieser ist besonders vom Konsum der Verbraucher abhängig. Doch auch bis ins Baugewerbe – dem am wenigsten betroffenen Bereich – sind die Auswirkungen der angespannten Wirtschaftslage spürbar: »Lange ein verlässliches Zugpferd der Konjunktur, leidet der Bau inzwischen zunehmend an den Preisschüben bei Energie und Materialien sowie den steigenden Finanzierungskosten«, fasst Dr. Borger die Gründe für das Stimmungstief in seiner Analyse zusammen.

Deutschland braucht den Mittelstand

Langfristige Probleme des Mittelstands bedeuten auch ernsthafte Schwierigkeiten für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Zahlen des statistischen Bundesamtes zufolge machen mittelständische Betriebe hierzulande über 99 Prozent der Unternehmen aus. Allein 61 Prozent der Nettowertschöpfung geht auf sie zurück. Kein Wunder also, dass auch Mittelstandsvertreter die Missstände jetzt deutlich ansprechen. So erklärte etwa der Familienunternehmer-Präsident Reinhold von Eben-Worlée gegenüber dem »ZDF«, eine »riesige Insolvenzwelle« sei bereits im Gange und zehntausende Arbeitsplätze stünden auf dem Spiel. Auch der Chef-

volkswirt des BVMW, Hans-Jürgen Völz, merkte nur einen Tag nach der Veröffentlichung des Mittelstandsbarometers in einem Interview mit »Bild TV« an, der Mittelstand sei ein wichtiger Treiber des Fortschritts und müsse als solcher verstärkt Beachtung finden. Gerade im direkten Vergleich zu industriellen Großkunden werde der Mittelstand seiner Ansicht nach benachteiligt, denn KMU würden erst ab März und nicht wie Großkunden bereits ab Januar mit Entlastungen bedacht. Eine in seinen Augen ungleiche Verteilung, zumal der Mittelstand ein wichtiger Treiber für den Fortschritt sei. Ohne Mittelstand kein Fortschritt – eine Sichtweise, über die Konsens herrscht: Denn selbst EZB-Chefin Christine Lagarde beschreibt in ihrer Rede aus dem Jahr 2021 den Mittelstand als »Triebfeder« der Wirtschaft. Schon in früheren Krisen hätte er immer wieder bewiesen, dass er von zentraler Bedeutung für Deutschland sei.

Die Krise – eine Chance für KMU?

Tatsächlich zeigt ein Blick in die Geschichte des Mittelstands, dass es ausgezeichnete Krisen waren, in denen der Mittelstand sein volles Potenzial entfalten konnte. Die namhaftesten deutschen Konzerne, von Aldi über Deichmann bis Würth, entstanden zu Zeiten großer finanzieller Not in der Bevölkerung. Heinrich Deichmann etwa öffnete seine erste Filiale im Jahr 1913 – einem Jahr, in dem sich die Wirtschaftskrise bereits anbahnte, deren Schrecken sich dann bis ins Jahr 1914 erstreckte. Wie es ihm gelang, sein damals noch junges Unternehmen durch die Krise zu führen? Indem er sich auf seine Zielgruppe einstellte, das anbot, was gebraucht wurde. Sein gleichnamiger Enkel bringt das Motto des traditionsreichen Familienunternehmens noch heute auf den Punkt, wenn er sagt: »Ich verstehe mein Unternehmen nicht nur als Vehikel zum Geldverdienen, sondern als Dienst am Menschen.«

Das Beispiel Deichmann zeigt eindrücklich, dass es sich lohnt, in der Krise neue Wege zu gehen und auch vor Risiken

Langfristige Probleme des Mittelstands bedeuten auch ernsthafte Schwierigkeiten für den Wirtschaftsstandort Deutschland.

nicht zurückzuschrecken. Denn besieht man sich die renommierten Unternehmen, fällt eine weitere Gemeinsamkeit auf: Gerade in der Krise liegt ihr Fokus auf der Erschließung neuer Geschäftsbereiche. So beschloss »Würth« während der Pandemie seine Standort-Erweiterung in Österreich und verstärkte die Digitalisierung seines Angebots, auch »Aldi Nord« hat unlängst angekündigt, einige seiner Filialen trotz Krise zu modernisieren und darüber hinaus neue zu eröffnen.

Wohin steuert der Mittelstand? Ein Ausblick

Dem Mittelstand stehen harte Zeiten bevor, doch er ist nicht nur von exogenen Faktoren abhängig. Wer seine Zielgruppe kennt, sich im Angesicht der Krise klar positioniert und Investitionen wagt, dem können solche wirtschaftlich unsicheren Phasen auch große Chancen bieten, das zeigen insbesondere die Gründungsgeschichten der heute bekanntesten Player des Mittelstands deutlich. Mehr noch: Es ist vor allem dem energischen Handeln kleiner und mittlerer Unternehmen zu verdanken, dass wahre ökonomische Desaster im Zeitalter wirtschaftlicher Innovationen mündeten. Das Wirtschaftswunder etwa wäre ohne den Mittelstand als treibende Kraft kaum möglich gewesen.

Gerade weil in dieser krisengeplagten Zeit der Mittelstand mangels deutlicher Signale aus der Politik auf sich allein gestellt ist, heißt es nun also für ihn, zu handeln; ganz im Sinne des Churchill zugeschriebenen Mottos »Lasse niemals eine Krise ungenutzt verstreichen«. Das Bewusstsein, dass der Mittelstand es bisher immer geschafft hat, sich in der Krise neu zu erfinden und das Blatt so zu seinen Gunsten zu wenden, stimmt auch für die Zukunft hoffnungsvoll. Ein »Weiter wie bisher« scheint es angesichts der aktuellen Situation ohnehin nicht geben zu können. ♦ AS

Wer seine Zielgruppe kennt, sich im Angesicht der Krise klar positioniert und Investitionen wagt, für den können solche wirtschaftlich unsicheren Phasen auch große Chancen bieten.

**PATRICK
KOWALEWSKI**

»Dies alles bedingt
allerdings im ersten
Schritt, dass man
sich selbst die Wahr-
heit sagt.«

SELBSTERKENNTNIS KANN SCHMERZEN

Wie man alte Verhaltensmuster aufbricht,
um weiterzukommen

Wenn man beruflich oder persönlich in eine Sackgasse gerät, geht es meist nicht ohne Selbstreflexion. Erst danach ist es häufig möglich, eine neue Richtung einzuschlagen. Patrick Kowalewski hat sich darauf spezialisiert, Menschen dabei zu begleiten. In unserem Interview erklärt er, wie dadurch verborgenes Potenzial freigesetzt werden kann.

Herr Kowalewski, Sie helfen Ihren Coachees, beruflich und privat Potenziale zu erkennen. Woran merkt man selbst, dass es Zeit für eine Kurskorrektur ist?

Eine Kurskorrektur bedeutet, dass der bisherige Weg nicht mehr funktioniert und es kein Weiterkommen gibt, man tritt auf der Stelle. Es kommen immer wieder dieselben Ergebnisse zum Vorschein. Man hat immer wieder dasselbe Vertriebs- oder Gesprächsergebnis. Auch auf Führungsebenen gerät man immer wieder an dieselben Typen von Mitarbeitenden oder die Gespräche mit Mitarbeitenden enden oder scheitern am selben Punkt. Mitunter werden diese Probleme auch auf messbarer Ebene sichtbar, etwa durch betriebswirtschaftliche Zahlen oder im Prozessablauf. Aber auch im privaten Bereich stößt man immer wieder an dieselbe Grenze, der bisherige Weg funktioniert nicht mehr. Vielleicht ist er aber auch nach einer gewissen Zeit zu steinig und anstrengend geworden und man wünscht sich im Leben mehr Leichtigkeit. Dies alles bedingt allerdings im ersten Schritt, dass man sich selbst die Wahrheit sagt. Ich stelle in meiner Arbeit immer wieder fest, dass genau dieser erste Schritt für die Menschen sehr herausfordernd sein kann.

An welchem Punkt im Leben befinden sich Ihre Coachees am häufigsten, wenn sie sich dazu entschließen, sich an Sie zu wenden?

Wenn ein Problem so viel Raum einnimmt, dass man nicht weiterkommt, zahlt man oft einen sehr hohen Preis. Vor allem, wenn man an Lebensqualität einbüßt. Das ist dann aber häufig auch der Punkt, an dem man selbst an den äußeren Umständen möglicherweise schon vielfach gearbeitet hat und feststellt, dass man inzwischen selbst Teil dieser Situation ist. Es kann auch sein, dass Menschen zunächst noch nicht richtig begreifen können, woran es liegt. Sie stellen fest, da ist eine gewisse Schwere, eine hohe Anstrengung, berufliche oder private Ergebnisse, die einem nicht gefallen. Man ist gedanklich vielleicht noch so aufgestellt, dass man denkt, es müsse sich erst einmal etwas im Außen ändern. Das sind auch vollkommen legitime Gedanken. Es gibt sicher Situationen, wo das auch sinnvoll ist: zum Beispiel

bei der Beobachtung von Prozessen, sie zu prüfen und zu optimieren. In der Zusammenarbeit mit meiner Kundschaft kann das auch der Start sein: Ursachenforschung durch kritisches Hinterfragen des Status Quo. In diesen Situationen hat man meist schon einen sehr schmerzhaften Preis gezahlt, der Leidensdruck ist schon zu hoch. Das kann sich beruflich an einer hohen Mitarbeitendenfluktuation, am Krankenstand oder an Fehlern in Arbeitsprozessen zeigen. Privat macht sich das oft durch den Verlust an Lebensqualität und Freude bemerkbar. In dieser Situation wenden sich die Coachees häufig an mich beziehungsweise meine Firma.

Das zweite Szenario ist das, in dem sich Menschen grundsätzlich schon auf einem guten Level befinden. Sie sind zufrieden, die Lebensbegeisterung ist da. Sie wollen dann einfach den nächsten Schritt gehen. Quasi die Kirsche auf der Sahnetorte.

Sie arbeiten unter anderem am Mindset der Coachees. Wie kommt es, dass sich häufig ausgerechnet die falschen Prägungen in den Köpfen der Menschen festsetzen?

Falsche Prägungen ist eine Kategorisierung, die ich persönlich nicht bevorzuge, weil es für mich eher um die Funktionalität geht. Aber wenn wir hier von Prägungen sprechen, würde ich funktionale und dysfunktionale Prägungen unterscheiden. In meiner Arbeit als Coach habe ich festgestellt, dass eine moralische Bewertung in »richtig« und »falsch« nicht funktioniert, um mit Menschen an einer Veränderung des Mindsets zu arbeiten. Und wie kommt es jetzt, dass die falschen Prägungen sich festsetzen? Unser Gehirn funktioniert so, dass wir eine Situation mit einer Emotion neuronal speichern. Das bedeutet, je intensiver die Emotion war, desto mehr speichert das Gehirn die Situation ab, weil es seit Jahrtausenden auf das Überleben trainiert ist. So ist es allgemein mit emotionalen Situationen, die wir irgendwann mal erlebt haben. Und genau daher rühren auch Gedanken wie »ich kann nicht mehr vertrauen«, »ich muss alles kontrollieren« oder »Vorgesetzte sind ja sowieso immer nur auf ihr eigenes Wohl bedacht«. Das heißt, wir haben erst einmal nur Prägungen, die aus einer gewissen Sichtweise super funktional sind, weil sie unser mental-emotionales Überleben gesichert haben. Dieses Überleben schließt allerdings nicht automatisch mit ein: erfolgreich sein, glücklich sein, in Frieden sein, lebensbegeistert sein oder dauerhaft wohlhabend sein. Da setze ich an: zu schauen, was in der Vergangenheit einmal geschlussfolgert wurde, wie der Mensch geprägt wurde.

Der Mensch ist sehr oft selbstbestimmt, verantwortungsvoll, pflichtbewusst und

vieles mehr. Warum scheitert er aber ausgerechnet bei der Selbsteinschätzung seines Potenzials?

Als Kinder sagen wir: Ich kann alles. Wir wachsen aber oft in einem Umfeld auf, das sicherstellen will, dass wir nicht als überheblich oder sogar arrogant stigmatisiert werden. Es geht gar nicht darum, nicht positiv aufzufallen. Es geht vielmehr darum, negatives Auffallen zu vermeiden. Das heißt, wir leben viel öfter in sogenannten Vermeidungsprogrammen und halten uns auch selbst für kleiner, als wir wirklich sind, gerade wenn es um das Thema Erfolg geht. Für viele Menschen ist es eine Herausforderung, sich zu zeigen, mit all ihrem Können, ihren Fähigkeiten und ihrem Wollen.

Traditionell haben Vorgesetzte und Mitarbeitende klar definierte Rollen im Unternehmen. Glauben Sie, dass es einem Unternehmen schadet, wenn man die Rollen ein wenig lockert und den Menschen in sich zeigt?

Nein, ich gehe eher davon aus, dass es den Unternehmen guttut, es aber gleichzeitig für viele Unternehmensstrukturen und -kulturen ungewohnt ist. Wir kommen aus einer Zeit, in der wirklich jeder wusste, was seine Aufgabe, seine Funktion und seine Rolle laut Organigramm war. Ein Schwarz-Weiß-Denken dominierte. Aus meiner Beobachtung heraus entwickelt sich das Individuum immer weiter, strebt immer mehr nach Selbstverwirklichung. Dadurch ändert sich auch der Umgang im Berufsalltag.

Aktuell haben wir einen Arbeitnehmermarkt, das bedeutet, wenn ich als angestellte Person unzufrieden bin oder aus unterschiedlichsten Gründen wechseln möchte, habe ich aktuell die große Wahl, wo ich als nächstes hingehe. Deswegen stellen sich viele Firmen die Frage: Wie kann ich eine möglichst hohe emotionale Identifikation mit dem Unternehmen erreichen, sodass sich die angestellte Person wirklich intensiv bindet, was wiederum die Produktivität fördert? Deshalb gehe ich fest davon aus, dass eine Lockerung dieser Rollen ein Unternehmen beflügelt und gleichzeitig auf kurz oder lang ein Muss wird, weshalb in den Firmen eine Art Pionierarbeit stattfinden muss. ♦ MK

Patrick Kowalewski ist Trainer,
Business- und Lifecoach und
Inhaber der BOAT Akademie

www.boat-akademie.com

SVEN
HORAK

»Unternehmen arbeiten häufig an Symptomen, statt der Ursache auf den Grund zu gehen.«

A portrait of Sven Horak, a man with short brown hair and a slight smile, wearing a dark blue suit jacket over a light blue shirt. The background is a soft, out-of-focus gradient.

GANZHEITLICHE DIGITALISIERUNG STATT INSELLÖSUNGEN

Eine lückenlose Verfahrensdokumentation festigt die Unternehmensstruktur

Die Verpflichtung, buchhalterische Abläufe nachvollziehbar zu dokumentieren, bietet die Möglichkeit für einen strukturierten Einstieg in die Digitalisierung. Sven Horak ist Experte in diesem Bereich und unterstützt KMU bei der Ausarbeitung von Verfahrensdokumentationen. In unserem Interview erklärt er, warum es so wichtig ist, dieser Pflicht nachzukommen, und warum diese Hürde auch Chancen für den Betrieb bietet.

Herr Horak, Sie unterstützen mit Ihrem Unternehmen andere Unternehmer bei der Ausarbeitung einer Verfahrensdokumentation für steuerliche und buchhalterische Prozesse. Welche Herausforderung bedeutet dies für beide Seiten?

Die größte Herausforderung ist der geringe Bekanntheitsgrad dieses Themenkomplexes. Es ist vielen Unternehmern gar nicht bewusst, dass sie ohne Verfahrensdokumentation der Gefahr von teilweise erheblichen Hinzuschätzungen nach einer Betriebsprüfung von bis zu 10 Prozent des Umsatzes ausgesetzt sind. Die Verfahrensdokumentation wird als finanzbehördliche Pflicht verstanden. Der Unternehmer hakt das Thema häufig für sich ab und setzt voraus, dass sich der Steuerberater darum kümmert. Steuerberater wiederum haben häufig keine Kapazitäten, um eine vollständige Verfahrensdokumentation auszuarbeiten. Hinzu kommt, dass sie zwar die Buchhaltung führen, aber die gesamte Abwicklung innerhalb des beratenen Unternehmens gar nicht kennen. Meist geben Steuerberater Informationen über die Verfahrensdokumentationspflicht in Form eines Newsletters weiter. Unternehmer überfliegen diesen meist nur, und so findet die Thematik keine angemessene Aufmerksamkeit.

Die Verfahrensdokumentation führt also ein Schattendasein – genau bis zu dem Moment, in dem das Finanzamt sie im Vorfeld einer Steuerprüfung einfordert. Dann bricht Panik aus, und die Verantwortlichen im Unternehmen erstellen kurzfristig ein Dokument, um etwas vorweisen zu können. Häufig spiegelt dieses Dokument aber nicht die gelebten Prozesse wider und ist somit in einer Prüfung nur bedingt belastbar.

GoBD ist die Abkürzung für »Grundsätze zur ordnungsmäßigen Führung und Aufbewahrung von Büchern, Aufzeichnungen und Unterlagen in elektronischer Form sowie zum Datenzugriff«. Braucht es diese bürokratische Schnittstelle zwischen Unternehmen und Staat?

Die geschäftlichen Prozesse haben sich mit zunehmendem Tempo in den vergangenen zehn Jahren erheblich verändert. Die Prüfungsvorgaben mussten dringend daran

angepasst werden. Den Gesamtüberblick über die Abläufe und Zuständigkeiten zu behalten, ist schon für den Unternehmer eine große Herausforderung. Für einen Betriebsprüfer ist es ohne ein »Unternehmenshandbuch« in vielen Fällen sogar unmöglich, das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Softwaresystemen nachzuvollziehen, um eine Betriebsprüfung durchführen zu können. Darauf hat das Bundesfinanzministerium mit Einführung der GoBD im Januar 2015 entsprechend reagiert: Ein Betriebsprüfer muss nachvollziehen können, wer welchen Schritt mit welchen Werkzeugen im Unternehmen macht und wie kritische Prozessschritte kontrolliert werden. Er muss verstehen können, wie sichergestellt wird, dass die Daten in der Buchhaltung vollständig und nicht manipuliert sind. Die Betriebsprüfung an sich ist dementsprechend nicht mehr darauf beschränkt, die Ordnungsmäßigkeit der Belege und deren Verbuchung festzustellen. Vielmehr rücken die Manipulations- und Verlustrisiken beim Betriebsdurchlauf in den Vordergrund und somit gewinnt der gesamte Vorgang an Bedeutung in der Nachweispflicht. Das ist eine gravierende Änderung, auf die sowohl Unternehmer als auch Steuerberater häufig noch nicht vorbereitet sind.

Ist diese Verfahrensdokumentation eine Chance für Unternehmer, die Digitalisierung voranzubringen und damit alle Prozesse transparenter zu machen?

Die gesamte Wirtschaftswelt spricht von Digitalisierung. Viele Unternehmer finden jedoch keinen Einstieg in die Planung und Umsetzung – auch weil die angebotenen Lösungen unüberschaubar sind. Ohne ein klares Verständnis der Ist-Prozesse kann Digitalisierung im Unternehmen nicht gelingen. Dafür bietet die Verfahrensdokumentation den perfekten Einstieg, da sie mit der Darstellung der Ist-Prozesse beginnt. In den verständlich dargestellten Prozessflussdiagrammen sieht der Unternehmer sofort, wo sich Risiken in den aktuellen Abläufen verbergen. Mit diesem Verständnis kann er nun die am Markt vorhandenen Softwarelösungen dahingehend beurteilen, ob sie seine spezifischen Schwachstellen beseitigen können. Nach Abschluss der strukturierten Prozessoptimierung ist es daher keine Seltenheit, die Durchlaufzeiten betriebswirtschaftlicher Abläufe im deutlich zweistelligen Prozentbereich reduzieren zu können. Die Investition in die Ausarbeitung einer Verfahrensdokumentation rechnet sich somit sehr schnell – vor allem, wenn das Unternehmen eines der attraktiven staatlichen Förderprogramme in Anspruch nimmt.

Sie haben durch Ihr umfangreiches Netzwerk aus Unternehmen und Steuer-

beratern einen guten Überblick über unterschiedliche interne Strukturen. Welche Prozesse schmälern aus Ihrer Sicht die Produktivität in mittelständischen Firmen?

Unternehmen arbeiten häufig an Symptomen, statt der Ursache auf den Grund zu gehen. Sie schaffen Insellösungen, statt das Gesamtsystem zu optimieren. Das führt zu Frustration bei den Mitarbeitern, weil sich die gewünschten Verbesserungen nicht einstellen. Ein Beispiel dafür ist die Zeiterfassung, für die es häufig ein isoliertes System gibt. Das hat zur Folge, dass die mit diesem System erfassten Zeiten manuell in die Personalmanagementsoftware übertragen werden müssen. Dann stellen Mitarbeiter die Effizienz der angeschafften Systeme infrage. Unternehmen sollten sich daher für ein zentrales und führendes betriebswirtschaftliches Softwaresystem entscheiden, dem sich die Insellösungen unterordnen. In dem vorher geschilderten Fall der Zeiterfassung ist für einen erfolgreichen Einsatz die automatisierte Datenübertragung in die führende Software sicherzustellen, um einen ganzheitlichen Prozessfluss zu gewährleisten.

Aber auch der Mensch spielt eine entscheidende Rolle. Eine erfolgreiche Implementierung neuer Systeme funktioniert nur, wenn die Unternehmensführung die Mitarbeiter abholt und mitnimmt. Die Verantwortlichen dürfen sich bei der Einführung nicht nur auf das »Wie« konzentrieren, sondern sie müssen auch das »Warum« vermitteln. Dann stehen die handelnden Personen den Veränderungen positiv gegenüber und es entstehen keine Reibungsverluste.

Was würden Sie Gründern raten? Was ist beim Anlegen interner Prozesse von Anfang an wichtig, damit das Unternehmen transparent und effizient wachsen kann?

Eine gute Vorbereitung ist der Schlüssel zum Erfolg. Jede Minute, die Gründer im Vorfeld in die Prozessplanung investieren, zahlt sich später um ein Vielfaches aus. Dabei sollte in Funktionen und nicht in Personen gedacht werden, auch wenn gerade in der Anfangszeit eine Person mehrere Funktionen wahrnimmt. Die Prozesse sollten so aufgebaut sein, dass sie in der Wachstumsphase problemlos skalierbar sind, damit der Gründer sich betriebswirtschaftlich voll auf das Wachstum konzentrieren kann. ♦ MK

Sven Horak ist Spezialist für Verfahrensdokumentation und Geschäftsführer der vemeto GmbH

www.vemeto.de

TIMOTHEUS
KÜNZEL



**»ZU AMBITIONIERT
GIBT ES NICHT«**

**Timotheus Künzel sieht in der digitalisierten
Beratung großes Potenzial**

Auch in der Immobilienbranche schreitet die Digitalisierung voran. Die Prozesse für Unternehmen und Kunden verändern sich. Warum der Change-Prozess so wichtig ist und warum sogar digitale Besichtigungstermine wichtiger werden, erklärt Immobilien- und Digitalisierungsexperte Timotheus Künzel in unserem Interview.

Die digitale Transformation hat inzwischen auch im Immobiliengeschäft Einzug gehalten. Wie macht sich das bemerkbar?

Das macht sich vor allem durch veränderte Kundenbedürfnisse bemerkbar. Kunden legen großen Wert auf effiziente Prozesse und vor allem in der Beratung ist ihnen Flexibilität wichtig. Wer da noch auf analoge Prozesse setzt, wird langfristig den Kürzeren ziehen. Man muss den Kunden maximale Flexibilität, Transparenz und digitale Prozesse an die Hand geben, um ihre Bedürfnisse befriedigen zu können. Das funktioniert zum Beispiel mit einem Videokonferenz-Tool. Die Herausforderung dabei ist, dass sich ein digitaler Beratungsansatz vom analogen unterscheidet. In Struktur, Aufbau und in der Kommunikation an sich gibt es viele Dinge, die zu beachten sind.

Die Digitalisierung in der Immobilienbranche macht sich zunehmend bemerkbar. Die Verwaltung und die interne Kommunikation mit Mitarbeitern wird auch immer mehr digitalisiert. Das zeigt, wie wichtig es ist, sich mit diesem Thema zu beschäftigen, damit man die Prozesse effizienter gestalten kann – das ist ja der Sinn der Digitalisierung. Und letztlich hat es auch ökonomische und ökologische Vorteile. Vor allem die ältere Generation der Branche tut sich mit dem Change-Prozess teilweise noch schwer, weil sie lange Zeit analog agiert haben. Hier ist mehr Offenheit gefragt, die Bereitschaft für Veränderung ist hier extrem wichtig.

Auch Immobilienunternehmen arbeiten vermehrt digital und damit häufig auch remote. Hierfür braucht es neue, digitale Führungsprozesse. Worauf sollte die Geschäftsführung dabei achten, damit dieser Prozess für beide Seiten gewinnbringend ist?

Remote Arbeitsprozesse sind wichtig und sollten weiterentwickelt werden. Es gibt Unternehmen, die völlig auf analoge Prozesse setzen und keine Homeoffice-Optionen anbieten. Ich finde remotes Arbeiten sehr wichtig, es beflügelt das Ganze. Und die Coronapandemie hat das wahnsinnig beschleunigt. Dabei muss man aber auf eine klare Struktur achten. Mir ist oft aufgefallen, dass viele Mitarbeiter ihre Positionen nicht kennen und dass die Be-

reiche ineinander verschwimmen. Auch befürchten viele Führungskräfte, dass die Produktivität im Homeoffice geringer ist. Meine These ist jedoch, dass, wenn jemand intrinsisch motiviert ist, er seiner Aufgabe auch nachgeht, ob er zu Hause ist oder im Büro. Und wenn man autonomes Arbeiten fördert, dann steigert das die Produktivität. Aber dafür müssen die Ziele und Werte des Unternehmens ganz klar sein und mit dem Mitarbeiter harmonieren. Deswegen müssen Unternehmen Menschen einstellen, die zu den Zielen und Werten des Unternehmens passen. Das ist ganz entscheidend. Für Unternehmer ist es außerdem extrem wichtig, Unternehmenskennzahlen im Blick zu haben, die für die jeweilige Abteilung relevant sind, denn Zahlen sagen viel über den Output aus.

Die Vertriebsstrukturen unterliegen ebenfalls dem digitalen Wandel. Wie können die Beteiligten hier am effektivsten zusammengebracht werden?

Für Unternehmen ist es wichtig, auf die veränderten Kundenbedürfnisse zu reagieren und optimale digitale Strukturen zu liefern, wie bereits erwähnt zum Beispiel mit Videokonferenz-Tools. Dabei gibt es vieles zu beachten und damit sollte sich jeder Unternehmer beschäftigen. Er muss aufzeigen, welche Vorteile diese digitalen Ansätze bieten, denn manche Kunden halten dogmatisch am Alten fest. Ein ganz wichtiger Punkt ist hier die Transparenz, denn der Kunde kann am Bildschirm mitverfolgen, was passiert. Für eine Kaufentscheidung benötigt er genügend Informationen und diese Informationen kann ich ihm digital auf kurzem Wege zur Verfügung stellen und kann schnell nachjustieren. Und: Neun von zehn Kunden, die in Immobilien investieren wollen, möchten sich keine Immobilie mehr vor Ort anschauen, sondern voll digital. Es geht beim Investieren ja um Zahlen, Daten und Fakten. Analoge Ansätze fallen deshalb immer weiter hintenüber, weil sie gar nicht diese Transparenz und auch nicht so schnell liefern können.

Was ändert sich mit der digitalen Transformation der Branche für Anleger, die in Immobilien investieren wollen?

Wie gesagt, neun von zehn Kunden wollen nicht vor Ort besichtigen, das sind meine Erfahrungswerte. Mit einer digitalen Besichtigung kann man sich Zeit und Geld durch lange Anfahrten sparen. Das funktioniert aber nur, wenn die Objektunterlagen zu 100 Prozent transparent aufbereitet sind. Wenn man diese Herausforderung schafft, ist der digitale Beratungsansatz im Kapitalanlagebereich gut gestaltet.

Gibt es Bereiche, in denen die Digitalisierung derzeit noch zu ambitioniert ist,

»Neun von zehn Kunden, die in Immobilien investieren wollen, möchten sich keine Immobilie mehr vor Ort anschauen, sondern voll digital.«

also wo sie eher noch Nachteile mit sich bringt? Wo und wie müsste man Ihrer Meinung nach nachjustieren?

Zu ambitioniert gibt es nicht. Trotzdem sehe ich vor allem für den klassischen Makler Herausforderungen, denn wenn man eine Immobilie zur Eigennutzung erwerben möchte, ist es für viele Kunden natürlich noch wichtig, sie analog zu besichtigen. Hier gibt es noch Herausforderungen. Aber das digitale Besichtigungstool Metaport zeigt, dass Kunden Wert auf eine digitale Erstbesichtigung legen. Nachteile bringen digitalisierte Prozesse nur für die, die sie nicht akzeptieren und auf alte Erfolge blicken. Zahlen, Fakten und Daten sprechen eine andere Sprache. Ich freue mich auf die Zukunft. Die Digitalisierung nimmt weiter an Fahrt auf. Ich denke, dass wir in Zukunft Beratungsgespräche noch emotionaler und realer gestalten können, so wie es vom Metaverse skizziert wird: Man sitzt in einem virtuellen Raum wie in einem echten Meeting. Da wird die Digitalisierung meiner Ansicht nach noch Erstaunliches leisten. Und auch die Beratungsansätze werden sich weiterentwickeln. Hier dürfen wir gerne nach den Sternen greifen und auf mehr Effizienz, Produktivität und Fortschritt setzen. ♦ MK

Timotheus Künzel ist Experte für Immobilien und Digitalisierung und Geschäftsführer der Künzel Investments GmbH

www.kuenzel-investments.de

MARC ULRICH
MEIER

»Im modernen Marketing ebenso wie beim erfolgreichen Netzwerken geht es darum, Persönlichkeit zu zeigen, Blicke hinter die Fassade zuzulassen und Realität abzubilden.«

MENSCHLICHKEIT LÖST SCHEINWELTEN AB

Strategisches Netzwerken ist die Basis für ein erfolgreiches Marketing

Besonders für KMU ohne Riesensbudget ist Netzwerken existenziell wichtig. Aber man sollte genau auf die aktuelle Entwicklung im Netzwerk-Marketing achten, denn Altbewährtes ist oft schon obsolet. Netzwerk-Experte Marc Ulrich Meier erklärt in unserem Interview, wie der Stand der Dinge ist.

Herr Meier, Netzwerken ist für Unternehmer existenziell. Es reicht aber nicht, eine prall gefüllte Kontaktliste zu haben. Was ist das Geheimnis eines erfolgreichen Netzwerkers, wie nutzt er diese volle Kontaktliste?

Eine volle Kontaktliste ist natürlich nichts Schlechtes. Aber wenn man sie ohne Plan und System erstellt hat, wird sie auch nicht viel helfen. Mehr heißt nicht besser. Leider sehe ich genau dieses Problem bei sehr vielen Unternehmern: Sie netzwerken quasi auf Zufall. Dabei geht es bei erfolgreichem Empfehlungsmarketing nicht um die Quantität, sondern um die Qualität der Kontakte. Das Geheimnis liegt darin, sich mit den richtigen Menschen zu verbinden und ein Erfolgsnetzwerk zu schaffen, in dem jede und jeder profitiert. Das funktioniert am besten, wenn meine Netzwerkpartner einen Zugang zu meinem Zielmarkt haben, aber nicht in Konkurrenz zu mir stehen. Es ist wie beim Fußball: Wenn alle auf dem Feld nur darauf aus sind, selbst das Tor zu machen, gewinnt am Ende niemand. Ich muss aber gar nicht alle Tore selbst schießen, um zu gewinnen. Genauso wenig muss ich alle Kontakte selbst haben, um meine Wunschkunden zu erreichen. Stattdessen suche ich für mein Netzwerk Passgeber, um im Bild zu bleiben, und ich suche solche, für die ich selbst Passgeber sein kann. Das klingt trivial, ist es letztlich aber gar nicht. Wie jede andere Beziehungsarbeit braucht erfolgreiches Netzwerken Zeit und Engagement. Nur so kann ich eine Vertrauensbasis schaffen, die für wirklich nachhaltige Beziehungen notwendig ist. Hinterlege ich dann noch eine Strategie und mache das systematisch, kommen Empfehlungen und Neukunden künftig so regelmäßig, dass ich mit ihnen planen kann.

Sie coachen Menschen, Organisationen und Unternehmen. Wie unterscheiden sich da die Strategien?

Am Ende steht immer der Mensch. Egal, ob ich große Versicherungsgesellschaften berate, international agierende Finanzdienstleister oder Einzelunternehmer aus dem Dienstleistungsbereich: Beziehungen können nur persönlich aufgebaut werden. Es top-down anzuweisen oder outzusourcen ist keine Option. Jeder

Unternehmer, jeder Organisationschef und jeder Angestellte muss hier in die Eigenverantwortung gehen. Denn es geht nicht darum, was wir in unserem Job tun – da sind wir austauschbar; es geht um das Warum und das Wie, also die Aspekte, die mit unserer Persönlichkeit zu tun haben, die uns in unserem Job einzigartig machen. Auf dieser Basis zu netzwerken kann jeder lernen, der motiviert ist.

Es gibt Menschen, die gerne Kontakte aufbauen würden, sich aber nicht trauen, sichtbar zu sein. Was können Betroffene dagegen tun?

Ich glaube, dass wir alle mit Talenten auf die Welt gekommen sind. Damit meine ich Talente, die uns erlauben, zu wirken, und das heißt: sichtbar zu wirken. Wer daher seinen Job als Freude empfindet, wer in seiner Kraft arbeitet, hat schon ein viel größeres Potential, sichtbar zu werden, als Menschen, die noch nicht das tun, was sie lieben. Aber auch dann halten uns Glaubenssätze und Verhaltensmuster häufig davon ab, die Sichtbarkeit aktiv zu suchen, weil wir Angst haben, dafür abgelehnt oder abgestraft zu werden. Deswegen muss man sich bei der Entwicklung einer persönlichen Netzwerkstrategie diese Verhaltensmuster sehr genau anschauen, muss sie berücksichtigen oder auch, sofern sie hinderlich sind und limitieren, auflösen. Netzwerken selbst ist dabei das beste Mittel gegen Schüchternheit. Es wird immer einfacher, je öfter und intensiver man es betreibt.

Soziale Medien und die fortschreitende Digitalisierung haben die Geschäftswelt verändert, auch in der Kontaktaufnahme. Was bedeutet das fürs Netzwerken und wie geht die Entwicklung Ihrer Meinung nach weiter?

Ja, inzwischen sind wir alle per Knopfdruck miteinander verbunden. Nur wenige Klicks trennen mich von anderen Branchen, anderen Ländern, anderen Kontinenten. Wenn man sich die Kontaktkreise zwei und drei ansieht, wird einem schnell klar, dass Ort und Zeit für die Vernetzung eine immer geringere Rolle spielen – zumindest im Digitalen. Das hat natürlich gewaltige Vorteile. Leider führt diese Entwicklung aber auch dazu, dass gerade soziale Netzwerke häufig dafür genutzt, zum Teil auch missbraucht werden, um möglichst schnell eine hohe Quantität an Kontakten zu erreichen. LinkedIn, XING oder Facebook sind die prominentesten Beispiele. Die Kontakthanfragen nehmen hier in der Quantität zu und lassen in der Qualität massiv nach. Da wir aber, wie eingangs gesagt, vor allem qualitativ hochwertige Kontakte brauchen, um erfolgreiches

Empfehlungsmarketing zu betreiben, bringen sich LinkedIn und Co. so nach und nach um ihren eigenen Vernetzungswert. Diese Tendenz wird, fürchte ich, in den nächsten Jahren weiter zunehmen. Daher ist es umso wichtiger, beim Netzwerken weiterhin auf das Persönliche zu setzen und selektiv vorzugehen. Wir müssen uns für den anderen wirklich interessieren. Nur so entstehen Beziehungen, die uns beiden einen nachhaltigen Nutzen bringen.

Im Business geht der Trend dahin, das Marketing weniger dogmatisch zu sehen, mehr Geschichten zu erzählen und den Menschen hinter seinem Unternehmen sichtbar zu machen. Inwiefern ist das beim Networking relevant und wie lässt sich das umsetzen?

Ich begrüße diese Entwicklung sehr, weil sie genau das Prinzip aufgreift, das ich im strategischen Netzwerken vertrete: Authentizität. In vielen Fällen erzählt uns das etablierte Marketing immer noch von Scheinwelten, von übermächtigen Entitäten und das hat aus meiner Sicht keine Existenzberechtigung mehr. Wir sind alle Menschen und brauchen dieses Versteckspiel nicht. Im modernen Marketing ebenso wie beim erfolgreichen Netzwerken geht es darum, Persönlichkeit zu zeigen, Blicke hinter die Fassade zuzulassen und Realität abzubilden. Das ist nicht nur ehrlicher und erleichtert den Beziehungsaufbau, es ist auch eine viel effektivere Werbung: Die eigene Persönlichkeit setzt uns von Konkurrenten klarer ab, als jede Farbkombination. Letztlich kauft der Kunde immer uns als Persönlichkeit, unsere Einzigartigkeit. Der Mensch macht den Unterschied. Für erfolgreiches Netzwerken und Marketing müssen Unternehmer daher eine eigene Philosophie haben, sie müssen Werte vertreten und sie müssen das sichtbar tun. Wenn man diesen Punkt erreicht hat, wird auch klar, dass Netzwerken gar keine Methode ist. Es ist grundmenschlich. Es ist der Wunsch, so zu handeln, wie man selbst behandelt werden möchte. Deshalb bin ich auch fest davon überzeugt, dass sogenannte »alte Tugenden« wie Verbindlichkeit und Ehrlichkeit wieder an Bedeutung gewinnen werden. ♦ MK

Marc Ulrich Meier ist Experte für strategisches Netzwerken und Geschäftsführer der Inspiration Unlimited Company GmbH

[linkedin.com/in/marc-ulrich-meier](https://www.linkedin.com/in/marc-ulrich-meier)

**PHILIP
SEMMELOTH**

MIT DER GEWINNERMITTLUNG FÄNGT ES AN

**Wenn der Profit nicht stimmt, fehlt es an
der richtigen Vertriebsstrategie**

Oft sind es vermeintlich kleine Ursachen, die den Profit eines Unternehmens schmälern. Vertriebs-Experte und Unternehmer-Coach Philip Semmelroth erklärt in unserem Interview, was man dagegen tun kann, bevor die Lage ernst wird, und warum es oft profitabler ist, sich seine Kunden selbst auszusuchen.

Herr Semmelroth, ich habe ein Produkt, möchte es verkaufen und habe auch eine Zielgruppe dafür. Woran kann es liegen, wenn es trotzdem niemand kauft?

Ein gutes Produkt oder eine fundierte Expertise im Dienstleistungsbereich reichen heute nicht mehr aus, um nachhaltig Umsatz zu machen. Reputation wird bezahlt – Können vorausgesetzt! Wer etwas verkaufen will, muss nicht an der Qualität, sondern am Marketing arbeiten. Kunden kaufen auch nur dann, wenn es im Verkaufsprozess gelingt, Vertrauen aufzubauen und dem Interessenten einen Vertrauensvorschuss abzurufen. Denn zu Beginn hat der Kunde ja keine Erfahrungen, sondern nur eine Vorstellung von dem, was er erhalten wird.

Das birgt ein gewisses Risiko und damit Kunden nicht abwandern, ist es die Aufgabe der Verkäufer, die Unsicherheit aus dem Verkaufsprozess zu entfernen und klar zu signalisieren: Wir haben das richtige Produkt, die richtige Lösung und ich bin der richtige Partner.

Viele Unternehmer sind betriebsblind oder verharren in alten Strukturen, das kann dem Vertrieb schaden. Wo setzen Sie an, um dieses Problem mit ihnen zu lösen?

Problematisch ist, dass viele Unternehmer den Zeitpunkt verpassen, wo es nicht mehr reicht, selbst Feuer und Flamme für das eigene Angebot zu sein. Jahrelang rennen sie rum, stecken Menschen an, gewinnen durch Begeisterung und Produktkenntnis Kunden. Mit wachsendem Kundenstamm gilt es aber, Personal einzustellen, Systeme und Standards zu schaffen und Aufgaben zu delegieren.

Aber weil sich der Unternehmer oftmals um alles kümmert, vernachlässigt er den Vertrieb. Weil zeitgleich aber auch niemand anders für Aufträge sorgt, gerät auch eine gut laufende Firma schnell in schwieriges Fahrwasser. Und daher schaue ich mir bei Firmen, die mich als Unternehmer-Coach buchen, immer als erstes an: Wie wird Geld verdient? Wer ist daran beteiligt? Wie profitabel sind die Deals?

Ein guter Umsatz heißt noch nicht, auch guten Profit zu haben. Wo müssen

Unternehmer ansetzen, um ein gutes Verhältnis zwischen Aufwand und Gewinn zu bekommen?

Viele Unternehmer errechnen den Gewinn, indem sie den Einkaufspreis vom Verkaufspreis abziehen. Das klingt mathematisch auch korrekt, ist betriebswirtschaftlich allerdings Unsinn. Denn in dieser Rechnung fehlen all die nicht erfassten Kosten, die im Zuge der Auftragsabwicklung anfallen. Um eine Firma profitabler zu machen, reicht es oftmals schon aus, die Transaktionskosten zu optimieren. Das sind die »Drumherum-Kosten«. Bessere Abläufe sorgen zum Beispiel für weniger Abstimmungsaufwand mit den Kunden. Das spart erhebliches Geld, denn realistisch betrachtet zahlt das Unternehmen jede Minute Ge-

»Und daher schaue ich mir bei Firmen, die mich als Unternehmer-Coach buchen, immer als erstes an: Wie wird Geld verdient? Wer ist daran beteiligt? Wie profitabel sind die Deals?«

halt für die Mitarbeiter, die sich rund um Deals mit Terminplanung, Organisations- und Suchzeiten beschäftigen. Doch dieses Geld lässt sich nicht an den Kunden weitergeben.

Viele Unternehmer glauben, dass sie ihre Kunden mit einem günstigen Preis überzeugen können. Stimmt das?

Ich komme gerade von einem Unternehmer-Coaching in Österreich zurück. Das Hotel war sehr teuer. Und gerade deshalb haben wir es gebucht. Denn ein hoher Preis steht für Qualität, und das ist für erfolgreiche Menschen wichtiger, als ein Schnäppchen zu machen. Wer ein gutes

Angebot hat, muss sich nur überlegen, wo er die passenden Kunden dafür findet. Weniger wichtig ist, wer es noch alles kaufen würde, wenn es deutlich günstiger wäre.

Denn Masse ist nicht gleich Klasse. Wer günstig kauft, ist häufig auch sehr anstrengend. Denn Käufer, deren Fokus auf dem besten Preis liegt, fordern immer mehr, sind enorm betreuungsintensiv und damit häufig auch einfach nicht profitabel.

Ich empfehle immer, den Preis am Wert des Ergebnisses festzumachen. Ich habe mir beispielsweise die Augen operieren lassen. Mein Ziel war es, ohne Brille zu sehen. Lasern ging nicht, also wurde eine andere Methode gewählt. Die OP dauerte grob zwei Minuten, kostete 8.000 Euro, das Wunschergebnis wurde erreicht. Viele würden nun denken, dass sei aber viel Geld für nur zwei Minuten. Doch die Gegenfrage müsste dann lauten: Welchen Vorteil hätte ich gehabt, wenn die OP acht Stunden gedauert hätte?

Ein erfolgreicher Vertriebsprozess hängt innerhalb des Unternehmens von unterschiedlichen Faktoren und auch Mitarbeitern ab. Gibt es aus Ihrer Erfahrung eine Stelle, an der es besonders häufig hakt, und welche ist das?

Es hakt oft an zwei Stellen. Erstens: Im Mittelstand verkauft häufig nur eine Person: der Chef. Und der hat noch tausend andere Dinge zu tun. So findet Vertrieb nur zeitweise statt und die Ruhezeiten führen letztlich zu Schwankungen in der Auslastung.

Zweitens: Vielfach fehlt im Unternehmen eine gute Zusammenarbeit von Außen- und Innendienst. Auch wenn der Außendienst in Zeiten von Video-Calls nicht mehr klassisch von Tür zur Tür fährt, sehe ich die Rollen nach wie vor in Unternehmen und halte diese auch für sinnvoll. Eine kommunikativ starke, überzeugend auftretende Person sollte den Erstkontakt und auch das Erstgespräch bei größeren Investitionen führen. Für andere Aufgaben wie Angebote erstellen oder der Bestandskundenbetreuung sollte aber auch ein Innendienst existieren, der dem Außendienst den Rücken freihält. ♦ MK

Philip Semmelroth ist Experte für Vertrieb und Geschäftsführer der PS GmbH

www.Philip-Semmelroth.com



Erfolg wird bei uns großgeschrieben. **Umwelt** aber auch: Das **ePaper**

Auch als ePaper-Abo.

Jetzt downloaden und lesen, was erfolgreich macht.

www.erfolg-magazin.de/shop