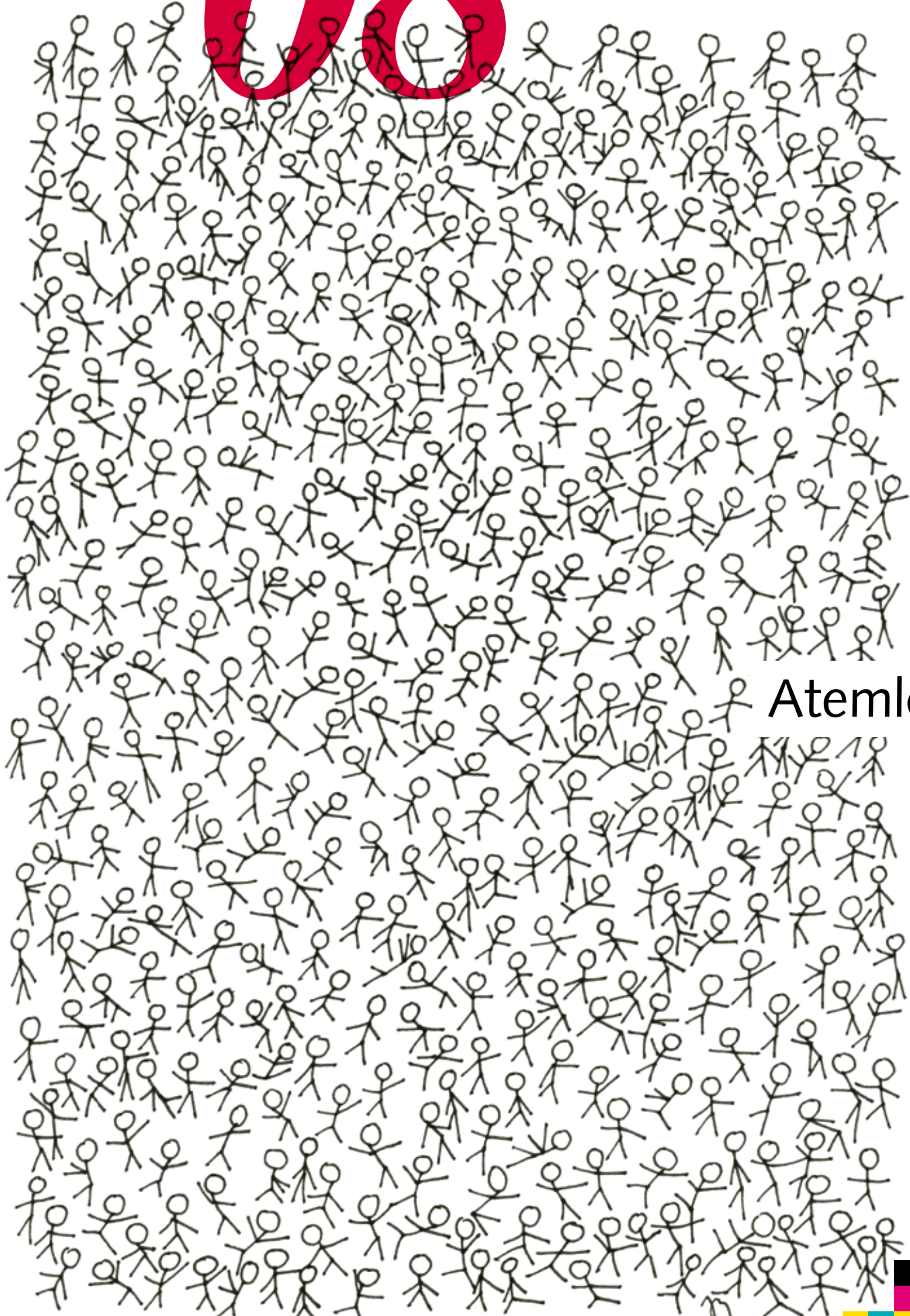


# *LuPe* 08

LIEBICH & PARTNER  
Management- und Personalberatung AG



Atemlos





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,  
Vorstandsvorsitzender bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

wann haben Sie das letzte Mal tief Luft geholt? Schon eine Weile her, oder? In vielen Unternehmen wird ein atemberaubendes Tempo gelebt. Und das quer durch alle Hierarchien. Vorstandsvorsitzende wechseln im Zweijahresrhythmus, strategische Entscheidungen werden zwischen Tür und Angel getroffen, Kunden wollen am liebsten vorgestern beliefert werden und neben dem Tagesgeschäft bereichern Projekte das ohnehin strapaziöse Arbeitspensum. Was zählt, ist der schnelle Erfolg. Nur schade, dass der naturgemäß nicht von Dauer ist. Vielleicht können wir in dieser Atemlosigkeit ja etwas von den Sherpas lernen: Weil es spät im Jahr war, wählte der Leiter einer Himalaya-Expedition die leistungsfähigsten Sherpas, um schneller ans Ziel zu kommen. Die Rechnung ging auf, sie trugen mehr und kamen zügig voran. Doch am dritten Tag setzten sich die Sherpas und weigerten sich weiterzugehen – da sie zu schnell gelaufen wären, hätte ihr Geist nicht folgen können und nun müssten sie auf ihn warten.

Eine Möglichkeit, damit der Geist Schritt halten kann, ist, dafür zu sorgen, dass er sich nicht mit Überflüssigem aufhält. Beispielsweise durch die Einführung von Regeln für das unternehmensinterne Kommunikationsverhalten, die zahllosen E-Mails und unfruchtbaren Meetings ein Ende setzen (S. 3/4). Sinnvoll kann es auch sein, statt gleich mit dem Wettbewerb mitzurennen erst mal in Ruhe abzuwarten. Fast Follower betreiben diese Innovationsstrategie, die sich gerade für mittelständische Unternehmen auszahlt (S. 5).

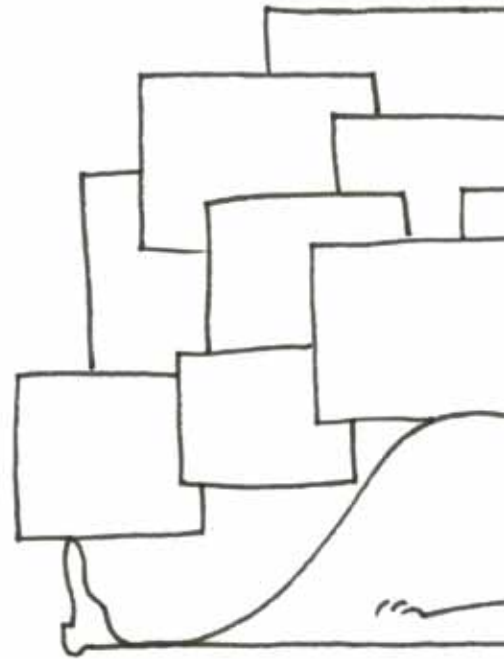
Nicht Schnelligkeit, sondern Geduld ist das Zauberwort für Unternehmen, die ihren Kunden überraschend guten Service bieten wollen. Dazu braucht es Mitarbeiter, die bereit sind an sich zu arbeiten und die einen Marathon durchstehen (S. 6). Vertriebler sind dagegen oft kurzatmig. Schließlich jagen sie möglichst vielen Neukundenkontakten hinterher. Mit zehn Tipps wollen wir klarstellen, dass Vertriebseffizienz keine Frage der Quantität, sondern der Qualität ist (S. 7).

Warum sind wir eigentlich so atemlos und hecheln dem stetigen Wachstum hinterher? Mit unserem Artikel „Mehr!“ laden wir Sie zum Mitdiskutieren ein (S. 7).

Noch eine gute Nachricht zum Schluss: Wir ziehen um – in ein Gebäude mit Geschichte, die wir Ihnen auf der Rückseite erzählen (S. 8).

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre, bei der Sie neuen Atem schöpfen können.

Ihr Wilfried Bantle



## Impressum

**LuPe-Kundenmagazin Nr. 8**  
Erscheinungsweise: viermal jährlich

**Herausgeber**  
Liebich & Partner Management- und Personalberatung AG  
Schützenstraße 3, 76530 Baden-Baden,  
[www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

**V.i.S.d.P./Chefredakteur**  
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

**Redaktionsteam (L&P)**  
Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

**Redaktion**  
Daniela Dannert-Weing

**Gestaltung**  
MARKKOM – Agentur für Kommunikation,  
Rottweil

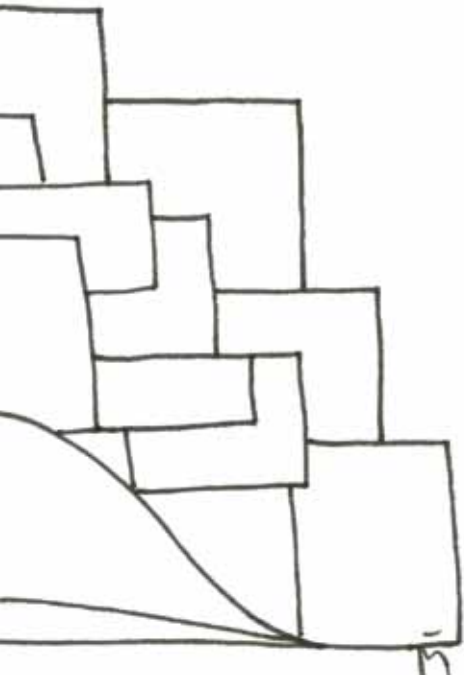
**Autoren**  
Norbert Wölbl (L&P), Dr. Christoph Dill (L&P),  
Hendrik Saur (L&P), Werner Dieterle (L&P),  
Steffen Hilser (L&P), Daniela Dannert-Weing

**Bildnachweis**  
Porträts: Marcus Gernsbeck;  
Titelbild/Strichzeichnungen: Jürgen Weing,  
freischaffender Künstler, Tett nang

**Auflage**  
4.000 Stück

**Adressänderungen**  
Mitteilungen über Adressänderungen bitte  
per E-Mail an [info@liebich-partner.de](mailto:info@liebich-partner.de)

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen  
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,  
jedoch ohne Gewähr.



## Professionalisieren

# Ein paar E-Mails mehr können nicht schaden.

## Oder doch?

Zwischen Informationsflut und Störungskultur: Warum beständige Erreichbarkeit und unsachgemäßer Umgang mit internen Kommunikationsinstrumenten zu Lähmungserscheinungen führen kann.

Wer kennt das nicht: Das Gehirn arbeitet konzentriert an einer Aufgabe – gleichzeitig steigt die innere Unruhe. Das Monster der Erreichbarkeit schreit: Outlook!

### »Uneingeschränkte Erreichbarkeit wird zum Produktivitätskiller.«

Laut einer amerikanischen Studie werden rein statistisch gesehen Wissensarbeiter nach spätestens elf Minuten gestört – durch einen Anruf, durch einen Kollegen in der Tür, durch eine SMS, durch eine E-Mail. Oft sind diese Störungen selbst inszeniert, sie werden fast schon lustvoll zugelassen. Die kulturelle Macke der uneingeschränkten Erreichbarkeit wird aber zunehmend zum Produktivitätskiller und zu einem nicht unerheblichen betriebswirtschaftlichen Problem. Die oben beschriebene Elf-Minuten-These sorgt für über zwei Stunden Produktivitätsverlust pro Tag. Das würde hochgerechnet einen volkswirtschaftlichen Schaden von über 200 Milliarden US-Dollar in den USA pro Jahr bedeuten (Quelle: brandeins 07/07).

Jenseits dieser statistischen Zahlenspiele gilt: Das Thema internes Kommunikationsverhalten hat in vielen Unternehmen längst den Status von „ärgerlicher Informationsflut“ verlassen und ist zum ausgewachsenen Problem geworden. Organisationen lähmen sich durch unprofessionellen Umgang mit Transparenz und Information selbst. Die Produktivität leidet. Das Wachstum kann stocken. Die Zahl von täglich bis zu 300 E-Mails im Account eines Geschäftsführers im Mittelstand verdeutlicht den Leidensdruck.

Was tun? In der internen Kommunikation diese drei übergeordneten Prinzipien befolgen und professionell umsetzen:

### 1. Menschen erreichen statt Informationen loswerden.

In vielen Organisationen hat sich eine Rechtfertigungskultur breitgemacht. Die Motivation dahinter ist Absicherung – oft per Mail: „Ich habe wie vereinbart versucht, heute den Lieferanten zu erreichen. Leider erfolglos.“



**Norbert Wölbl**, Dipl.-Sport-Oec., beschäftigt sich seit drei Jahren mit Kundenprojekten zum Thema, unter anderem bei der Deutschen Telekom AG. Dabei ist das beschriebene Vorgehensmodell entstanden, das nach einfachen Prinzipien arbeitet und schnell umsetzbar ist.  
[liebich-partner.de/norbert-woelbl](http://liebich-partner.de/norbert-woelbl)

Ich bleibe dran und halte Sie auf dem Laufenden“. Der Wert dieser Information geht gegen null, aber man ist sie losgeworden. Wer Menschen erreichen möchte, sollte sich Gedanken darüber machen, ob und was die andere Seite interessiert. Das ist keine neue Erkenntnis, aber eine vergessene!

### 2. Bezugsgruppen-fokussierte, differenzierte Ansprache statt in Gießkannen-Mentalität alles an jeden.

Beispiel: 4.000 Konzernmitarbeiter erhalten die E-Mail, dass etwas mit der Gehaltsabrechnung nicht stimmt – es wird um Überprüfung gebeten. Tatsächlich betroffen sind nur 400 Mitarbeiter, die sich mit etwas Aufwand im Vorfeld herausfinden lassen. Fakt ist: 4.000 werden nervös gemacht, erlebt landen etwa 800 bei den internen Support-Hotlines und lösen damit pro Anruf 30 Euro Kosten aus. Das heißt, es entstehen interne Kosten von 24.000 Euro, die vermeidbar sind, indem man schlicht nur jene anschreibt, die es betrifft. Aus Zielgruppen müssen echte „Betroffenen-Gruppen“ werden!

### 3. Reduktive Aufmerksamkeit. Weg von „lieber zu viel als zu wenig“ hin zur „Reduktion auf das Wesentliche“.

Auf den Punkt zu kommunizieren, hängt mit Sprachkompetenz zusammen, aber auch mit Disziplin beim Einsatz der Kommunikationsinstrumente. Es ist eine Kunst, die man lernen kann. Der erste Satz zählt!

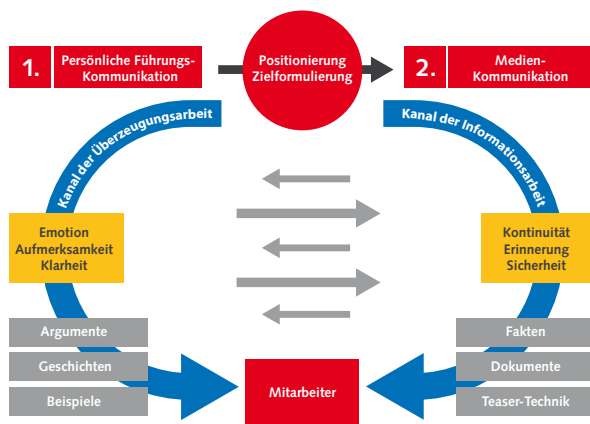
Über die Prinzipien hinaus hat Liebich & Partner ein Vorgehensmodell zur Professionalisierung des internen Kommunikationsverhaltens entwickelt, das

ebenso einfach wie einleuchtend ist. Für die eigentliche Herausforderung, die Umsetzung, werden qualifizierte Kommunikationsmanager benötigt. Gemeint sind damit nicht die Kommunikationsexperten der Werbeabteilung, sondern vielmehr ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte unterschiedlicher Bereiche, die im Rahmen des Projektes ein Team bilden und geschult werden.

Zunächst klärt das Projektteam die Zielformulierungen – was kann und soll die interne Kommunikation im Tagesgeschäft erreichen. Danach nimmt es die bestehenden Kommunikationsinstrumente wie E-Mail, Telefonat, Telefonkonferenz, Stehkonferenz, Meeting unter die Lupe und versieht sie mit Stärken- und Schwächenprofilen. Hilfreich sind dabei Belastungs- und Störungstagebücher, die Verständnis schaffen. Gern wegdiskutiert, aber ebenfalls zu thematisieren, ist in dieser Phase die Führungskommunikation. Eine nette E-Mail kann sie nicht ersetzen. Noch drastischer formuliert: Eine E-Mail transportiert Information, Führungskommuni-

### »Die Zahl der E-Mails konnte um bis zu 30 Prozent gesenkt werden.«

kation transferiert Überzeugung und Standpunkt. Am Ende der Analyse stehen Regeln und Handlungsanweisungen für die Nutzung der einzelnen Instrumente. Die Teammitglieder tragen sie als Kommunikationsmanager in die Abteilungen, prüfen deren Einhaltung und mahnen sie immer wieder an.



Das Vorgehen nach diesem Modell zeigt Erfolg: In Projekten konnte beispielsweise die Zahl der E-Mails pro Zielgruppe nachweislich um bis zu 30 Prozent gesenkt werden, bei gleichzeitiger Nutzwert-Erhöhung der Inhalte.

Der professionelle, interne Umgang mit Informationen hat sich mittlerweile zu einer tragenden Säule der Zukunfts- und Wachstumsfähigkeit von Unternehmen entwickelt. Die Kommunikationsinstrumente effektiv und effizient einzusetzen, hat mit klaren Regeln und Qualifikation zu tun – aber eben auch mit Führungskultur.

## TIPPS UND TRICKS

**„Lawinen-Gefahr“ E-Mail:** Große Verteiler bergen höchste Gefahren und sind wo immer es geht zu vermeiden. In E-Mails zu kommentieren und persönliche Meinung zu verbreiten, ist ebenfalls ein „Seuchen-Herd“, denn der Zeitpunkt des Öffnens und die Stimmungslage des Empfängers sind nicht beeinflussbar. Tipp: Fakten fließen per E-Mail – keine Meinungen!

**Stehkonferenz:** Es gibt bereits Unternehmen, die Stehkonferenzen kultivieren. In 20 Minuten können der Status definiert und operative Entscheidungen getroffen werden. Wichtig: Eine Person ist verantwortlich für das Meeting. Small-Talk hat darin nichts verloren.

**Teaser-Texte:** Wenn man etwas in vier Zeilen nicht erklären kann, gelingt das auch nicht in 30. Daher gilt: Die wichtigsten Informationen schnell und stichwortartig zusammenfassen.

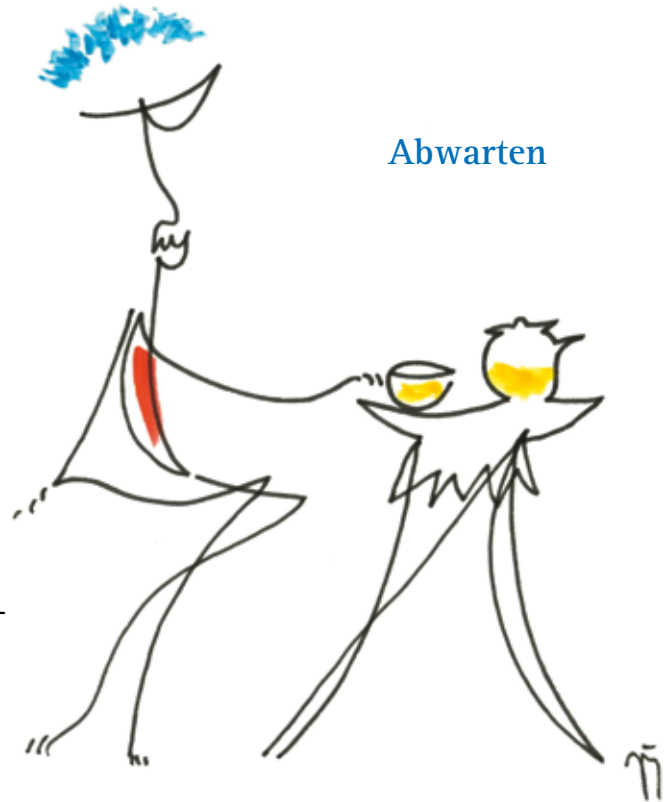
**Link statt Anhang:** Nichts schreckt mehr ab als endlose Anhänge in E-Mails. Lieber darauf verzichten und wirklich Interessierte auf die entsprechenden Dokumente verweisen.

**Klären von Hol- und Bringschuld:** Nicht jede Information ist eine Bringschuld. Wann der Betriebsrat das nächste Mal tagt, steht im Intranet. Dafür muss niemand die Führungskraft fragen.

**Schluss mit der Daddel-Kultur:** Durch den Einsatz von iPhone, Black-Berry und deren Verwandten verlängern sich Meetings um bis zu 30 Prozent. Eine teure Angelegenheit. Die uneingeschränkte Aufmerksamkeit für ein Thema erhöht übrigens nicht nur die Effizienz, sondern auch die Zufriedenheit der Teilnehmer.

# Wer hat's erfunden?

Wer denkt bei dieser Frage nicht sofort an den Ricola-Mann aus den TV-Werbespots, in denen die Marke ihren Erfinderstolz selbstironisch inszenierte? Nicht ganz ohne Grund, denn entscheidend für den Markterfolg ist letztendlich nicht, ob ein Produkt das Erste auf dem Markt war, sondern, je nachdem, ob es das Beste, das Schönste, das Einfallsreichste, das Individuellste, das Günstigste, das mit der besten Gesamtleistung ist. Fast Follower haben also eine ganze Bandbreite an Möglichkeiten, den von anderen angestoßenen Markt innovativ zu erobern.



An Ideen mangelt es nicht. Und schon gar nicht dem Mittelstand. Aber von dem Punkt, Neues zu erfinden, bis zu dem Punkt, mit Neuem Geld zu verdienen, ist es ein großer Schritt. Denn ein Unternehmen braucht neben einer überzeugenden Produktinnovation auch die Macht, das Wissen und ausreichende finanzielle Mittel, um einen neuen Markt überhaupt zu schaffen. Ein Unternehmen, das das kann, ist zum Beispiel Apple: 2001 kam der erste iPod auf den Markt. Erst 2007, nach dem Verkauf von 100 Mio. iPods, war der Break-even-Point erreicht (Quelle: Krogerus, Tschäppeler 2008: 50 Erfolgsmodelle, Kein & Aber, Zürich). Eine Zeitspanne, die verdeutlicht, über welche Reserven ein Konzern verfügen muss, um eine solche Durststrecke durchzuhalten. Sie zeigt darüber hinaus, wie viel Zeit sich die Fast Follower im Grunde lassen konnten, um mit ihren Innovationen in den sich entwickelnden Markt einzusteigen.

»Die Verfolger beobachten in aller Gelassenheit den Markt.«

Die Stärke der Fast Follower ist es, rechtzeitig neue vielversprechende Entwicklungen zu erkennen und aufzuspringen. Während die klassischen Pioniere bei ihrer Suche nach dem ganz Neuen unter enormem Zeit- und entsprechendem Erfolgsdruck stehen und sich auch verlieren können, beobachten

die Verfolger in aller Gelassenheit den Markt. Bewegt er sich, wenn ja, in welche Richtung? Lohnt sich der Einstieg, wenn ja, in welcher Nische? Sie umgehen das Risiko eines Flops. Sie sparen sich Entwicklungskosten, da sie auf Vorhandenem aufsetzen können. Sie müssen keinen neuen Markt machen, sondern warten bis die anderen genügend Arbeit und Geld in ihn investiert haben. Im Windschatten marktmachender Innovatoren lebt es sich dank geringer Markterschließungskosten deutlich effizienter.

»Gute Fast Follower hüten sich, Produktinnovationen eins zu eins zu kopieren.«

Gute Fast Follower hüten sich allerdings, Produktinnovationen eins zu eins zu kopieren. Denn dann ist man, zumindest als Mittelstandsunternehmen, aus dem Rennen, sobald auch der Massenmarkt anspringt. Ein typischer Vertreter des innovativen Verfolgerfeldes ist der Computerhersteller Dell. Als Nachahmer versteht er es – und das ist sein innovativer Beitrag –, das Me-too-Produkt Computer zu individualisieren, mit ergänzenden Dienstleistungen aufzuwerten und so effizient mit minimalen Beständen herzustellen, dass es zudem kostengünstiger ist. Manche Fast Follower überbrücken die Zeit, bis sie mit einem Eigenprodukt in den noch jungen Markt gehen, auch damit, dass sie Fremdinnovation als Handelsware, eventuell unter eigenem Label in ihr Sortiment aufnehmen. Damit untermauern sie ihren innovativen Anspruch, vermeiden aber unnötiges Risiko.

Es ist toll, eine Durchbruchinnovation zu schaffen und der Erste im Markt zu sein. Aber die Welt im Wettlauf mit der Zeit immer wieder neu zu erfinden, ist auch anstrengend und geht, manchmal mit tödlichem Ausgang, an die Substanz. Ein intelligenter Fast Follower schafft es dagegen, ohne diesen Stress innovativ und vorne mit dabei zu sein.



Geschickt die kommende Welle mitnehmen, ist das Prinzip des Fast Followers. Eine Strategie, die sich nach Meinung von **Dr. Christoph Dill** auch für innovative Mittelständler auszahlt. Es kommt darauf an, was man aus einer Idee macht, und nicht darauf, der Erste zu sein.  
[liebich-partner.de/christoph-dill](http://liebich-partner.de/christoph-dill)

# Überraschend anders – durch Serviceorientierung.



Es gibt Dinge, die schafft man nicht von heute auf morgen. Guter Service gehört dazu. Gleich vorweg: Mit routinemäßig abgespulten After-Sales-Aktivitäten, die alle bieten, hat er wenig zu tun. „Guter Service ist ein Alleinstellungsmerkmal“, sagt Patrick Stöber, Geschäftsführer der Stöber Antriebstechnik GmbH & Co. KG, „er muss aus dem Unternehmen heraus wachsen, es reicht nicht den Wettbewerb zu kopieren.“ Entscheidend ist also die innere Einstellung, die Serviceorientierung eines Unternehmens.

Stöber Antriebstechnik ist ein global agierendes Familienunternehmen mit Hauptsitz in Pforzheim. Als Entwickler und Hersteller innovativer Antriebskomponenten für industrielle Anwendungen in verschiedensten Branchen sind Struktur und Firmenkultur von vornherein auf enge Zusammenarbeit mit den Kunden ausgelegt. Eine Stärke, die das Unternehmen gezielt über das Liebich & Partner Konzept Service<sup>Plus</sup> ausbaut.

Doch was heißt eigentlich guter Service? Die Kundenerwartungen erfüllen? Das wäre zu einfach und das kann jeder. Unternehmen sind dann am Ziel, wenn ihr Service auf unnachahmliche Weise die Erwartungen auf Kundenseite übertrifft – nicht einmal, sondern immer wieder. Bei der Entwicklung und Umsetzung einer so überraschend anderen Servicewelt hilft die Formel:

$$\text{Serviceleistung} \times \text{Servicehaltung} = \text{Service}^{\text{Plus}}$$

Geht einer der beiden Faktoren gegen Null, ist es mit der Servicewahrnehmung und -wirkung nicht weit her.

Zum einen muss der Leistungskatalog stimmen: Welche Serviceleistungen werden angeboten? Gibt es unverwechselbare Serviceprodukte? Sichert ein computergestütztes Informationssystem den Mitarbeitern einen Wissensvorsprung vor den Kunden? Im Rahmen der Projektarbeit wird die Leistungsseite systematisch analysiert, verbessert und erweitert. Soweit

kein Problem. Wirklich spannend wird es auf der Haltungsseite: Menschen in ihren Einstellungen und Verhaltensweisen zu verändern, ist Millimeterarbeit. Die Optimierung der Servicehaltung hat Marathonqualität. Sie ist extrem

anstrengend, es gibt Höhen, Tiefen und vor allem keine schnell sichtbaren Erfolge. Umso wichtiger ist die Messung der Fortschritte mit Reifegradmodellen. Sie stellt sicher, dass sich etwas bewegt und dass die Motivation der Mitarbeiter nicht auf der Strecke bleibt.

»Die Optimierung der Servicehaltung hat Marathonqualität.«

Rainer Wegener, Vertriebschef bei Stöber Antriebstechnik, ist überzeugt: „Das Durchhalten lohnt sich. Denn was wir hier mit Geduld und Ausdauer erreichen, stärkt nachhaltig unsere Position im Markt. Es fördert auf lange Sicht die Loyalität der Kunden, stabilisiert das Wiederholgeschäft und wir schaffen eine Alleinstellung, die vom Wettbewerb nicht mal kurz kopiert werden kann.“

Sich die Zeit geben, die etwas braucht, ist auch das Leitmotiv der eigentlichen Arbeit an der Servicehaltung. Statt Multitasking zu betreiben, müssen Servicemitarbeiter wieder lernen, sich auf eine Sache zu konzentrieren: Wer ein Angebot ausarbeitet, macht das ungestört und meldet sich von der Telefonanlage ab. Wer mit einem Kunden im Telefongespräch ist, schenkt ihm die uneingeschränkte Aufmerksamkeit, statt parallel E-Mails zu lesen. Nicht mehr die Quantität der Kundenkontakte zählt, sondern die Qualität der Kommunikation.

Die konzentrierte Beziehungsarbeit kommt neben der Kunden- auch der Mitarbeiterzufriedenheit zugute. Die Fluktuation bei Stöber Antriebstechnik ist auffallend gering.

Service<sup>Plus</sup> macht in den Augen von Dipl.-Sport-Oec. **Norbert Wölbl** nur dann Sinn, wenn ein Unternehmen schon Serviceorientierung lebt. Aus dem Minusbereich eine nachhaltig positive Servicehaltung aufzubauen, hält er aus zeitlicher Sicht für utopisch.  
[liebich-partner.de/norbert-woelbl](http://liebich-partner.de/norbert-woelbl)

Rainer Wegener, Vertriebschef bei Stöber Antriebstechnik, ist überzeugt: „Das Durchhalten lohnt sich. Denn was wir hier mit Geduld und Ausdauer erreichen, stärkt nachhaltig unsere Position im Markt. Es fördert auf lange Sicht die Loyalität der Kunden, stabilisiert das Wiederholgeschäft und wir schaffen eine Alleinstellung, die vom Wettbewerb nicht mal kurz kopiert werden kann.“



Dipl.-Kfm. und Service-Experte **Hendrik Saur** nimmt eine zunehmende Bedeutung des Themas wahr. Die Anfragen hierzu häufen sich. Vor allem mittelständische Unternehmen erkennen die gewaltigen Chancen, die sich aus einer umfassenden Serviceorientierung ergeben.  
[liebich-partner.de/hendrik-saur](http://liebich-partner.de/hendrik-saur)

## Ausschöpfen

Was man oben an Kontakten reintut, kommt zu einem gewissen Prozentsatz unten als Kunden wieder raus. Das ist das Prinzip des Sales Funnel, der den Verkaufsprozess strukturiert und die Wandlungsrate ‚Kontakt, Kunde‘ quantifiziert. Bei manchen Vertriebsverantwortlichen führt das zum Fehlschluss, je mehr man reinstopft, desto mehr kommt raus. Das ist der sichere Weg ins Hamsterrad: Der Vertrieb hetzt von Termin zu Termin, läuft immer schneller, um mit mehr Kontakten mehr Aufträge zu realisieren.

# Eile statt Weile.

## Hetzjagd im Vertrieb.

Reine Trainingssache? Falsch! Vielmehr eine Frage der Wirtschaftlichkeit. Denn sehr viel effizienter, als ständig die Jagd nach Neukunden zu intensivieren, ist es, die Potentiale der bestehenden auch auszuschöpfen. Es geht um Qualität statt Quantität. Liebich & Partner hat daher zehn Tipps zur Effizienzsteigerung im Vertrieb zusammengestellt:

- 01 Die Akquisition nach Geschäftsfeldern und Soll-Prozessen organisieren. Das gezielte Vorgehen erhöht die Abschlussquote.
- 02 Detailinformationen aller kaufenden und aller nicht kaufenden Kunden sichern.
- 03 Konsequenz nach Kundenpotentialen und -kategorien arbeiten. Regelmäßig Kundenpotentialanalysen durchführen.
- 04 Alle Kaufbeeinflusser eines Kunden – Entscheider, Wächter, Coaches, Anwender – festlegen und nach potentialorientierten Regeln bearbeiten.
- 05 Einführung eines passenden Vertriebsinformationssystems, damit alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt immer auf dem aktuellen Wissensstand sind.
- 06 Einführung einer Kundenerfolgsrechnung inklusive Prozesskosten.
- 07 Ein Vergütungssystem mit möglichst hohen variablen und ergebnisorientierten Komponenten bei gleichen Gebietspotentialen einsetzen.
- 08 Mit Zielvereinbarungen führen.
- 09 Vertriebsteams bilden, in denen alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt integriert werden.
- 10 Die Vertriebsmannschaft regelmäßig qualifizieren. Der Vertriebsleiter hat Coachfunktion.



In den Augen von Dipl.-Kfm. **Werner Dieterle** laufen Vertriebler in eine Falle, wenn sie nach dem Motto „Die Masse macht's“ dem Vertriebs Erfolg nachjagen. Durch Beziehungspflege und Potentialorientierung lässt sich deutlich mehr erreichen. [liebich-partner.de/werner-dieterle](http://liebich-partner.de/werner-dieterle)



## Innehalten

# Mehr!



Dass stetiges Wachstum nötig ist, um Kostensteigerungen zu kompensieren, ist für den Dipl.-Oec. **Steffen Hilser** kein unschlagbares Argument. In vielen Unternehmen schlummern Optimierungspotentiale, die Spielraum für strategische Wachstumspausen bieten. [liebich-partner.de/steffen-hilser](http://liebich-partner.de/steffen-hilser)

Mehr Umsatz. Mehr Profit. Wachstum, und das heutzutage bitte in Höchstgeschwindigkeit, ist Kennzeichen des Unternehmenserfolges. Aber ist das die einzige und damit richtige strategische Option? In den sich immer schneller drehenden und komplexeren Märkten kann sie durchaus zum Problem werden. Nämlich immer dann, wenn die Führungskräfte durch tradierte Verhaltensmuster von Banken, Wettbewerbern, Stakeholdern und nicht zuletzt sich selbst zu Getriebenen werden und ihr unternehmerisches Handeln allein kurzfristigen Erfolgswerten unterordnen. Unsere These: Auch Innehalten und Atemholen kann ein Unternehmen vorwärtsbringen. Es gibt Managern die Zeit, die Dinge in ihrer Komplexität zu durchdenken, bestehende Geschäftsmodelle mit Blick auf die Zukunft in Frage zu stellen, sich auf die Stärken des Unternehmens zu besinnen oder es neu zu sortieren. Anhalten braucht Mut? Stimmt. Doch wer, wenn nicht das Top-Management, kann sinnvoll über Drehzahl und Pausenzeiten des Hamsterrades Wachstum bestimmen? In der Ruhe liegt die Kraft. Und Erfolg ist vielleicht, wenn ein Unternehmen auch nach einer Wachstumsphase mit langem Atem weiterlaufen kann. Ein Thema, über das wir gern mit Ihnen diskutieren würden.

Mailen Sie uns Ihre Meinung an [wachstumsfrage@liebich-partner.de](mailto:wachstumsfrage@liebich-partner.de).

In eigener Sache

# Unsere neue Adresse:

## Der Marstall Unterlinden.

Der Baden-Badener Sitz von Liebich & Partner ist seit vielen Jahren die stadtnahe Villa in der Schützenstraße 3. Sie ist uns ans Herz gewachsen, platzt mittlerweile jedoch aus allen Nähten. Die Folge: Wir müssen umziehen. Aus dem „müssen“ hat sich mittlerweile allerdings gespannte Vorfreude entwickelt. Liebich & Partner zieht in die Cité, das ehemalige Quartier der französischen Garnison.

Unser künftiges Domizil im Westen der Stadt ist ein Gebäude mit Geschichte: der Marstall Unterlinden. In seinen Klinkergemäuern hatten die französischen Generäle ihre Pferde untergebracht. Nach dem endgültigen Abzug der ehemaligen Besitzer in den 1990er Jahren stand das Gebäude leer und war dem Verfall preisgegeben. Umso schöner, dass es nun von Grund auf renoviert wurde und bald in neuem Glanz erscheint. Der Besitzer hat den Stall entkernt und ihn in enger Abstimmung mit uns komplett modernisiert. Helle Büros, lichte, weitläufige, bestens ausgestattete Seminarräume, Ruhezonen und eine zukunftsweisende IT-Infrastruktur schaffen eine angenehme Arbeitsatmosphäre, die zugleich unverwechselbar ist. Denn historische Details wie offenes Mauerwerk oder die darin eingelassenen, originalen gusseisernen Pferdeeringe werden weiter an die Nutzung in früheren Zeiten erinnern.

Zwar arbeiten wir in Zukunft nicht mehr in fußläufiger Entfernung zur Innenstadt, dafür aber fast im Grünen, umgeben von altem Baumbestand. Auch die Erreichbarkeit verbessert sich. Der Marstall Unterlinden befindet sich in guter Anbindung sowohl zum Bahnhof als auch zur Autobahn und genügend Parkplätze gibt es dazu.

Ende Juli packen wir voraussichtlich die Kisten. Und ab August begrüßen wir Sie gerne an unserer neuen Adresse.

