

# LuPe27

LIEBICH & PARTNER

## inseln



DIE & AG



Dr.-Ing. **Christoph Dill**  
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

Inseln sind klar begrenzt, man ist für sich, keiner redet einem rein. Das einzige Problem: Die Gültigkeit des hier herrschenden Weltbildes endet am Inselrand. Andere Inseln haben andere Weltbilder. Sind die falsch, richtig oder nur verschieden? Wollen oder sollen Inseln trotz dieser Andersartigkeit miteinander arbeiten, entsteht ein interessantes Spannungsfeld: Wie viel Verschiedenartigkeit gesteht man sich gegenseitig zu? Daher rührt das Motto unserer LuPe: „inseln“ im oder über das Unternehmen hinaus bedeutet, immer wieder das richtige Verhältnis zwischen der Abgrenzung von und der Offenheit für außen auszuloten.

In internationalen Vertriebsorganisationen helfen dabei Algorithmen. Nur wenn Vertriebschefs das Ganze sehen, wenn sie wissen, was warum und mit welchem Erfolg auf all ihren Vertriebsinseln passiert, können sie im Detail inselgerecht entscheiden. Der Einsatz von CRM-Systemen bringt hier klare Steuerungsvorteile (S. 3).

Damit Unternehmen bei aller inseltypischen Eigenart nicht eigenartig werden, benötigen sie immer wieder frisches Blut. Das stärkt die Wettbewerbsfähigkeit, genauso wie übrigens heterogene, altersgemischte Teams (S. 4/5). Gleichmacherei ist in Organisationen – egal ob Teams, Abteilungen oder Tochtergesellschaften – eben fehl am Platz. Lieber loslassen, genügend Freiheit gewähren und sich auf gute Verbindungen zwischen den Inseln konzentrieren (S. 6).

Was man nicht selber tut? Das machen andere. Mit steigender Komplexität von Leistungen werden Netzwerkpartner immer wichtiger. Weil die Welten der Partner auseinanderliegen, heißt das Brücken bauen (S. 7). Die kleinste Insel oder Einheit im Unternehmensumfeld ist der Mensch. Den sollte man zum Fan haben, meint Leif Steinbrinker, der Geschäftsführer unseres Netzwerkpartners 2HMforum., und stellt das Partnerprojekt „Deutschlands Kundenchampions“ vor (S. 8).

Es schadet nie, über Inselränder hinauszuschauen. Lassen Sie uns gemeinsam „inseln“.

Ihr Christoph Dill

## Impressum

**LuPe-Kundenmagazin Nr. 27**  
**November 2018**

Erscheinungsweise: dreimal jährlich

### Herausgeber

Liebich & Partner  
Management- und Personalberatung AG  
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,  
76532 Baden-Baden, [www.liebich-partner.de](http://www.liebich-partner.de)

### V. i. S. d. P./Chefredakteur

Dr.-Ing. Christoph Dill, Liebich & Partner (L&P)

### Redaktionsteam (L&P)

Frauke Tietz, Norbert Wölbl, Dr.-Ing. Christoph Dill

### Redaktion

Daniela Dannert-Weing, Kißlegg,  
[www.danieladannert.de](http://www.danieladannert.de)

### Gestaltung

KRAFTJUNGS GmbH, [www.kraftjungs.de](http://www.kraftjungs.de)

### Autoren

Hendrik Saur (L&P), Christoph Siegel (L&P),  
Günter Walter (L&P), Norbert Wölbl (L&P),  
Dr.-Ing. Christoph Dill (L&P),  
Daniela Dannert-Weing

### Bildnachweise

Beraterporträts: Jörg P. Bongartz, Emil Rothweiler  
Bild Leif Steinbrinker: 2HMforum.

### Zeichnungen

Jürgen Weing, [www.juergenweing.de](http://www.juergenweing.de)

### Auflage

7.500 Stück

### Adressänderungen

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

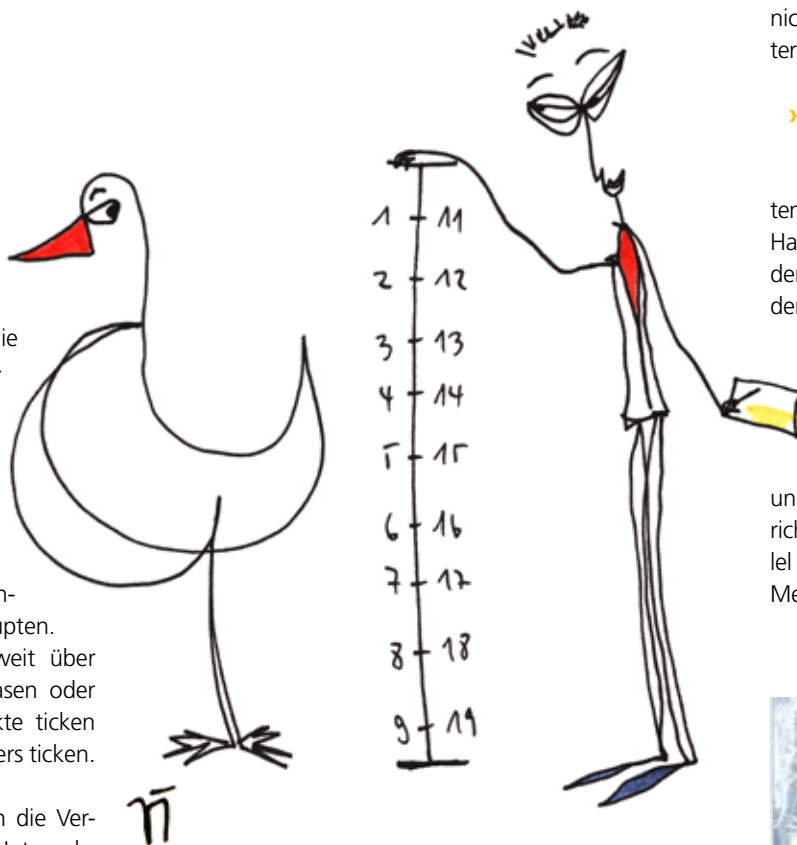
Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt, jedoch ohne Gewähr.

# Es geht GRUPPENDYNAMIK ums Ganze.

Deutsche Unternehmen, die international tätig sind, wissen es längst: Auslandsmärkte sind vor allem eines – ganz anders. Das fängt nicht erst jenseits der deutschen Sprachgrenze an, auch wenn hartnäckige D-A-CH-Anhänger das Gegenteil behaupten. Die Unterschiede gehen weit über „Formalien“ wie Marktphasen oder Absatzkanäle hinaus. Märkte ticken anders, weil Menschen anders ticken.

Es ergibt daher Sinn, wenn die Vertriebsgesellschaften eines Unternehmens ein Stück weit ihr eigenes Ding machen. Sie kennen sich auf ihrem Markt, auf ihrer Insel am besten aus. Problematisch wird es immer dann, wenn es um die zentrale Steuerung und die Ergebnisbewertung der internationalen Einheiten geht. Da werden im Stammhaus

die Bleistifte gespitzt, wochenlang Informationen angefordert, aufbereitet und – das fängt bei Währungsumrechnungen an – mühselig irgendwie abgeglichen. Kein Wunder, dass viele mittelständische Unternehmen nur einmal jährlich, zur Vertriebskonferenz, die Ergebnisse konsolidieren. Diese werden dann meist noch fehlinterpretiert, denn das Wissen des Vertriebschefs um den eigenen Markt fälscht seinen Blick



»Entscheidend ist nicht, welche Länderorganisation Meister wird.«

auf die Auslandsmärkte. Der internationale Vertrieb arbeitet inselorientiert. Solange jedoch kein systematischer Informationsaustausch und keine strukturierte Datenauswertung erfolgen, fehlt den Entscheidern globales Wissen und es kommt bei der Maßnahmenableitung, sei es zum Produkt, sei es zur Vermarktung, zwangsläufig zu Fehlentscheidungen.

Reisen bildet, ohne Frage, ist aber immer nur Momentaufnahme. Wer das Geschehen in Märkten und Tochtergesellschaften laufend im Blick behalten will, implementiert als Informations- und Kommunikationsplattform sowie als Steuerungsinstrument ein Customer-Relationship-Management-System (CRM). Mit ihm gewinnt das Unternehmen zeitgenaues Wissen über seine Märkte und Kunden. Eigentlich ein alter Hut, aber erstaunlicherweise wird dies immer noch nicht konsequent umgesetzt. Durch einheitliche Kennzahlensysteme und Analysetools werden Länderinformationen vergleichbar. Gegenübergestellt werden relative Zahlen, in die Berechnung der Potentialausschöpfung fließt beispielsweise automatisch die Marktgröße mit ein. Das ermöglicht Benchmarking innerhalb der Inselgruppe.

Entscheidend ist aber nicht, welche Länderorganisation Meister wird, vielmehr geht es ums Ganze. CRM ermöglicht, dass alle voneinander lernen: Wo liegen Eigenheiten, wo Gemeinsamkeiten, was lässt sich übertragen und was nicht? Indem die Einheiten miteinander „inseln“, kommt die gesamte Vertriebsorganisation kontinuierlich vorwärts, werden (globales) Wissen und Ergebnis nicht nur punktuell, sondern auf breiter Ebene verbessert. Das CRM-Sys-

»Insel für Insel Geschäft generieren.«

tem schafft Transparenz, zeigt auf, wo Handlungsbedarf besteht, und liefert den Entscheidern Informationen, auf deren Grundlage sie die Maßnahmen ableiten können, die Insel für Insel Geschäft generieren.

CRM heißt Kundenbeziehungsmanagement. Werden Vertrieb und Service über CRM gesteuert, richtet sich das Unternehmen parallel konsequent am Kunden aus. Mit Mehrwert für beide Seiten.



Obwohl wir morgens mit dem Smartphone aufwachen, erfolgt die internationale Vertriebssteuerung in vielen Unternehmen nach wie vor hemdsärmelig analog statt digital unterstützt. **Christoph Siegel**, Dipl.-Betriebswirt, kann das nicht nachvollziehen. Sein Wunsch: Fangt endlich mit CRM an! [liebich-partner.de/christoph-siegel](http://liebich-partner.de/christoph-siegel)



Entscheidungen im internationalen Vertrieb werden oft aus dem Bauch heraus getroffen. **Hendrik Saur**, Dipl.-Kfm., ist überzeugt, die Datenbasis maßgeschneiderter CRM-Systeme ist der verlässlichere Ratgeber. Denn nur, was man misst, kann man auch steuern. [liebich-partner.de/hendrik-saur](http://liebich-partner.de/hendrik-saur)



Alle kennen sich, verstehen sich,  
verfolgen dasselbe Ziel. Es geht doch  
nichts über eine eingeschworene  
Belegschaft. Oder?

# Gleich und gleich.

## FRISCHES BLUT

Alles läuft bestens. Die Leistung der Mitarbeiter stimmt. Der Markterfolg stimmt. So kann es bleiben. Das einzige Problem: Die Welt verändert sich. Ein Unternehmen ist nur so gut wie die Menschen, die darin arbeiten. Bleiben die Mitarbeiter stehen, tritt das Unternehmen sehr bald auf der Stelle. Und, noch schlimmer, verlassen Mitarbeiter das Unternehmen, weil sie neue Herausforderungen suchen oder in Ruhestand gehen, nehmen sie ihr Wissen einfach mit. Denn es gehört ihnen und nicht dem Unternehmen.

Was also tun? Die Menschen strategienorientiert persönlich und fachlich weiterzuentwickeln, ist angesichts des Fachkräftemangels eine gute Idee. Es reicht aber nicht. Will das Unternehmen kein von der Welt iso-

»Ein Unternehmen ist nur so gut wie die Menschen, die darin arbeiten.«

liertes Inseldasein führen, ist darüber hinaus immer wieder frisches Blut erforderlich. Es stärkt die Innovationskraft, die Wettbewerbsfähigkeit und schafft Veränderungspotentiale – wichtige Voraussetzungen für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg. Möglichkeit eins, an frisches Blut zu kommen, man holt sich punktuell und auf Zeit neues Wissen, beispielsweise Digitalisierungskompetenz,

ins Haus: Man zieht im Rahmen von Projekten externe Netzwerkpartner oder freiberufliche Experten hinzu. Das geht steuerrechtlich problemlos zwei bis drei Jahre. Und bis dahin hat z. B. der IT-Berater nicht nur die gewünschten Geschäftsprozesse digitalisiert, sondern ganz nebenbei, in der täglichen Projektarbeit, die digitale Kompetenz der Mitarbeiter entwickelt.

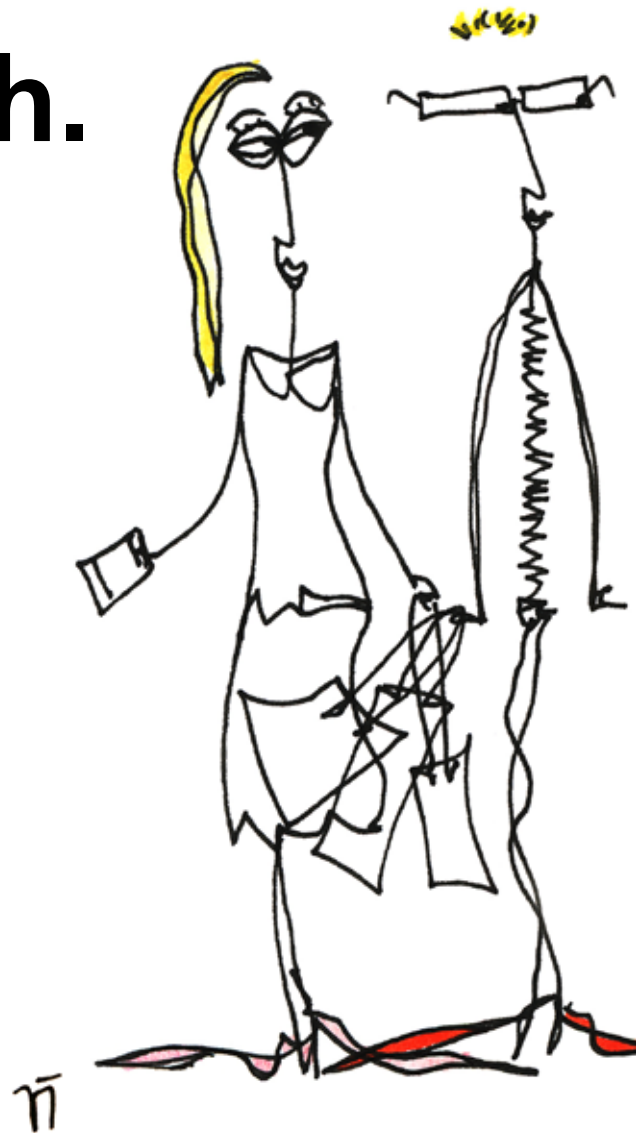
Möglichkeit zwei, man stellt passende neue Mitarbeiter ein, wobei passend nicht gleich wie die anderen heißt, sondern passend zur Unternehmensstrategie. Neue Mitarbeiter dürfen und sollen in ihren Fähigkeiten, Handlungs-, Sicht- und Denkweisen anders sein, sonst bringen sie

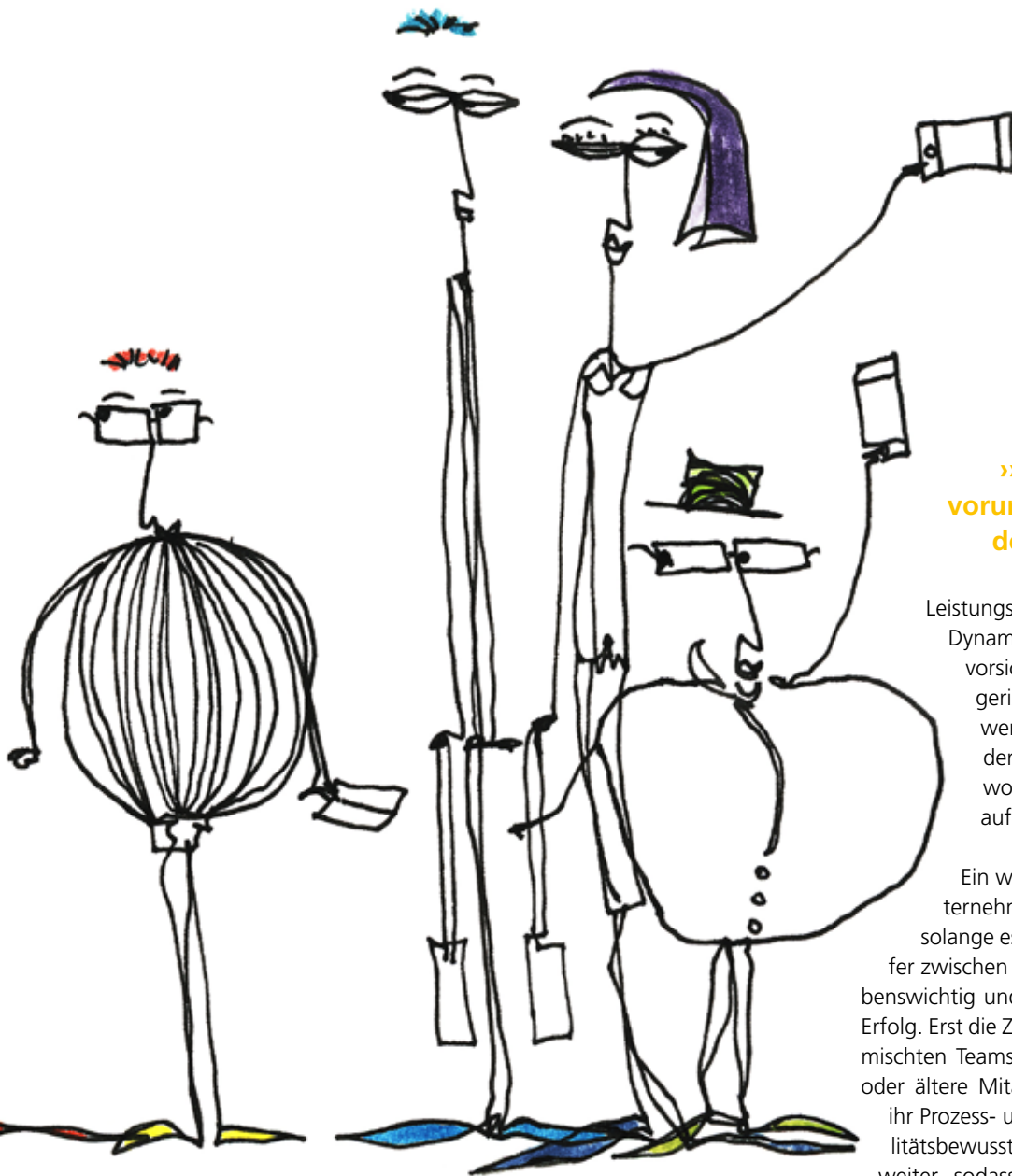
das Unternehmen nicht voran. Strategienorientiertes Vorgehen bei Neueinstellungen bedeutet, dass man Mitarbeiter rekrutiert, die für den künftigen Unternehmenserfolg noch fehlende Kompetenzen mitbringen, und diese „Neuen“ in „altgediente“ Teams integriert. Ein Beispiel: Der Maschinenbau hat den Service entdeckt. Ein strategisches Ziel, das allein mit technikfokussierten Ingenieuren kaum erreicht werden kann. Mischen in diesem Team dagegen Menschen mit, die kundenorientiert, also aus einer anderen Perspektive

»Altersgemischte Teams sind leistungsstärker.«

denken, öffnen sie mit ihren Ideen und Impulsen den Tunnelblick auf die Technik und machen den Service stark. Entwicklungsingenieure und Servicemitarbeiter lernen voneinander, zum Vorteil von Kunden und Unternehmen.

Strategisch relevant ist in Zeiten des demographischen Wandels auch die Altersstruktur in Unternehmen, Abteilungen oder Teams. Angestrebt wird meist eine ausgeglichene Mischung über alle drei Arbeitsgenerationen hinweg. Wird die Belegschaft zu alt, werden gezielt jüngere Mitarbeiter gesucht. Denn spätestens, wenn sich ein altershomogenes Team mehr oder weniger gemeinsam in den Ruhestand verabschiedet, wird klar, dass rechtzeitige Vorsorge besser und kostengünstiger gewesen wäre als der nun anstehende komplette Wechsel. Ist die Belegschaft dagegen zu jung, auch





**Günter Walter**, Dipl.-Betriebswirt (BA), erinnert sich an Zeiten, da waren Vertriebsmitarbeiter zu zweit (alt und jung) unterwegs. Heute reisen sie aus Kostengründen meist allein. Er ist dennoch der Überzeugung, das altersgemischte Doppel im Vertrieb zahlt sich für das Unternehmen aus. [liebich-partner.de/guenter-walter](http://liebich-partner.de/guenter-walter)

### »Das Gelingen setzt einen vorurteilsfreien Umgang zwischen den Generationen voraus.«

Leistungsspektrum der Gruppe erweitert sich, Dynamik und Effizienz steigen. Wo Ältere zu vorsichtig sind, werden sie von Jüngeren mitgerissen. Wo Jüngere unbedacht handeln, werden sie von Älteren abgebremst. Neben der Gruppe profitiert auch der Einzelne – sowohl mit Blick auf seine fachliche als auch auf seine soziale Kompetenz.

Ein weiterer entscheidender Pluspunkt aus Unternehmenssicht: Wissen ist personengebunden, solange es nicht geteilt wird. Der Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt ist für das Unternehmen lebenswichtig und Voraussetzung für seinen nachhaltigen Erfolg. Erst die Zusammenarbeit in heterogenen, altersgemischten Teams ermöglicht diesen Transfer. Langjährige oder ältere Mitarbeiter geben ihr betriebliches Wissen, ihr Prozess- und Erfahrungswissen, aber auch ihr Qualitätsbewusstsein an neue bzw. jüngere Mitarbeiter weiter, sodass diese deren Fehler nicht noch einmal machen müssen. Das Bestandswissen bleibt im Unternehmen. Die jüngeren Mitarbeiter teilen umgekehrt ihr digitales Wissen sowie ihr aktuelles Fach- und Methodenwissen mit den älteren. Das Wissen steigt. Das Unternehmen entwickelt sich aus sich heraus weiter.

Klingt gut, ist in der Praxis aber alles andere als leicht. Das Gelingen setzt einen vorurteilsfreien Umgang zwischen den Generationen voraus, gegenseitigen Respekt und Toleranz. Neben einer Kultur der Wertschätzung und Offenheit im Unternehmen sowie Führungskräften, die diese vorleben, braucht es beim Einzelnen Veränderungsbereitschaft.

Ein Unternehmen kann ruhig Charakter zeigen. Allerdings ohne sich von der Welt abzuschotten. Sich immer wieder auf Neues und neue Menschen einzulassen, hat eine belebende Wirkung.

das kommt vor, werden gezielt ältere Mitarbeiter rekrutiert. So hat die Direktbank Ing-Diba bereits in den Nullerjahren ein Ausbildungsprogramm für über 50-Jährige aufgelegt. Die Kunden wollten in diesem sensiblen Geschäft Ansprechpartner mit mehr Lebenserfahrung.

### »Der Know-how-Transfer zwischen Jung und Alt ist lebenswichtig.«

Was sind die Vorteile heterogener, altersgemischter Teams und wann kommen sie zum Tragen? Heterogene, altersgemischte Teams sind laut dem Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation leistungsstärker als homogene.

Allerdings nur, wenn es keine Stolpersteine wie starres Hierarchiedenken und zum Beispiel Unstimmigkeiten bezüglich des Gehaltsgefüges gibt. Die Teammitglieder sollen sich auf Augenhöhe begegnen, jedes sich einbringen können und wertgeschätzt fühlen. Hier sind gute Vorarbeit durch die HR-Abteilungen sowie Führungskompetenz gefragt. Teams willkürlich zusammenzuwürfeln, bringt unterm Strich wenig. Stattdessen verfügen die Mitarbeiter idealerweise über unterschiedliche, sich ergänzende Fähigkeiten, Talente, Temperamente und Charaktere. So werden Stärken und Schwächen im Team besser ausgeglichen, das

# Die machen das anders.

Es lebe der Unterschied. Projektteams, Abteilungen und Tochtergesellschaften haben ihre eigenen Regeln. Und das ist gut so.

Ein Unternehmen ist im Grunde eine Gruppe von Inseln, die im Zusammenwirken nach wirtschaftlichem Erfolg streben. Die Inseln unterscheiden sich in Umfeld, Aufgaben und Arbeitsweisen: Tochtergesellschaften bewegen sich in spezifischen Kulturen. Abteilungen entwickeln, produzieren, vertreiben etc. Ein Team arbeitet agil, das andere in festen Bahnen. Eigenarten, die sich in Organisation, Prozessen, Kommunikation und Methodeinsatz widerspiegeln. Es läuft halt auf jeder Insel anders. Die eigenen Regeln sichern der in die Gruppe eingebundenen Insel hohe Reaktionsfähigkeit, Schlagkraft, Anpassungsfähigkeit, Flexibilität und fördern den Teamspirit. Das Unternehmen tut folglich gut daran, nicht Erfolgsrezepte der einen Insel dogmatisch auf andere zu übertragen oder gar eine Insel zur Musterinsel zu ernennen. Regeln, die als Unfug in Inselorganisationen gepresst

»Regeln, die als Unfug in Inselorganisationen gepresst werden, kosten Effizienz.«

werden, kosten neben Freiheitsgrad auch unnötige Energie und damit Effizienz.

Doch wie passen und wirken die Unternehmenseinheiten dann noch zusammen? Anders gefragt, wie lässt sich das Gleichgewicht zwischen der Autonomie der Inseln und ihrem Zusammenwirken im Unternehmen herstellen? Indem man die richtigen Verbindungen schafft! Die Gesamtorganisation sollte sich weniger um die Prozesse auf den Inseln kümmern als vielmehr um die Synapsen, die Übergabepunkte, an denen Teams, Abteilungen oder Tochtergesellschaften zusammenarbeiten. An diesen Verbindungsstellen ist eine ordnende Hand, sind klare Vorgaben bezüglich Kommunikation, Informationsaustausch, zu nutzender Methoden und Systeme erforderlich. Das entstehende Netzwerk lebt, verschiebt sich, wird laufend bedürfnisorientiert überprüft – eine organisatorische Herausforderung.

Auf der übergeordneten Ebene sind Werte ein zentrales verbindendes Element. Sie stiften Identität, und zwar unabhängig von der aktuellen Unternehmensleistung. Mit der steigenden Volatilität von Produkten und



Auch in Unternehmen gilt nach **Norbert Wölbl**, Dipl.-Sport-Oec., das Individualitätsprinzip. Die einen kommen so, die anderen so besser voran. Diese Inselerfolgsprinzipien sollten allerdings kein Geheimnis im Unternehmen sein. Erst dann kann man sie achten und gegebenenfalls daraus lernen.  
liebich-partner.de/norbert-woelbl



Geschäftsmodellen wird es immer wichtiger, dass die Unternehmenswerte auf allen Inseln gelebt werden. Ein Beispiel: Eine Inselgruppe baut Getreide an. Ob Weizen, Roggen, Dinkel etc., entscheidet jede Insel aufgrund der spezifischen Gegebenheiten und Ernährungsge-

»Werte sind entscheidend für den Zusammenhalt des Unternehmens.«

wohnheiten selbst. Die zentralen, verbindlichen Werte für alle lauten dabei, der Boden darf nicht ausgeleugt und das geerntete Getreide muss komplett verwertet werden.

Die im Netzwerk sowie durch gemeinsame Werte geschaffenen Verbindungen sind entscheidend für den Zusammenhalt und den Gesamterfolg des Unternehmens. Aber sie regeln sich nicht von allein. Erforderlich sind Verantwortliche, die neben ihrer Funktion im Unternehmen die Rolle von „Botschaftern“ übernehmen. Sie unterstützen die einzelnen Inseln als Ausgesandte dabei, Verbindungen bedürfnisorientiert auszulegen, und tragen Unternehmenswerte in Teams, Abteilungen und Tochtergesellschaften. Auch wenn ihre Leistung nur indirekt messbar ist: Sie rechnet sich. Allerdings nicht in vier Wochen.

Unternehmen haben die Kompetenzen, die sie benötigen, in der Regel im Haus. Doch mit der zunehmenden Komplexität von Produkten und Leistungen stößt das Prinzip Selbstversorgung an seine Grenzen.

Früher gab es Generalisten, heute gibt es Spezialisten. Das hat einen Grund: Das Gesamtwissen ist nicht mehr überblickbar. In Produkten und Leistungen vereinen sich mittlerweile so viele unterschiedliche Kompetenzen – im Bereich Maschinenbau z. B. Mechatronik, Elektronik, Informationstechnologie, Chemie, Dienstleistungswissen –, dass eine Person allein niemals alles integrieren könnte.

Fehlen entscheidende Kompetenzen im Unternehmen, gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder das Unternehmen baut seine Fähigkeiten aus, erweitert also seine Insel und versucht, Neuland zu gewinnen. Oder aber, es baut Brücken zu anderen Inseln und kooperiert mit passenden Netzwerkpartnern. Letzteres ist erforderlich, wenn Spezialwissen nicht jeden Tag gebraucht wird oder wenn

»Man kooperiert, gerade weil der andere anders ist.«

es bei der Eingliederung der Spezialisten ins Unternehmen zu Abstoßungsreaktionen kommen würde, die in der „Natur“ der verschiedenen Disziplinen liegen. Beispiel: Bei Heizungstechnik hat Sicherheit höchste Priorität. Fehler können fatale, sogar tödliche Folgen für den Kunden haben. Entsprechend umsichtig wird bei Herstellern entwickelt. Soll nun eine App zur smarten Heizungssteuerung entwickelt werden, ist das Schlimmste, was passieren kann, dass es zu kalt oder zu warm wird. Ein

Geld in den Brückenbau zu investieren, macht Networking oder eben „inseln“ überhaupt Sinn. Bei der anschließenden Wahl des Kooperationsmodells reicht die Bandbreite mit steigendem Abstimmungsbedarf von einer einfachen Kunden-Lieferanten-Beziehung bis zur gemeinsamen Produktentwicklung und -vermarktung. Schließlich braucht die temporäre Zusammenarbeit noch projektbezogene Regeln: Wie wird abgerechnet? Wer hat wo den Lead? Wie werden Entscheidungen getroffen? Müssen die Mitglieder im Projektteam gemeinsam für etwas sein – das kann dauern – oder geht es zügig weiter, wenn keiner dagegen ist? Voraussetzung für die letztgenannten Konsentscheidungen ist bei aller Andersartigkeit gegenseitiges Vertrauen.

Es gibt Redebedarf. Und zwar bei jedem Kooperationsprojekt von

»Das macht die Zusammenarbeit nicht einfacher.«

# Was fehlt?

## SELBSTVERSORGUNG

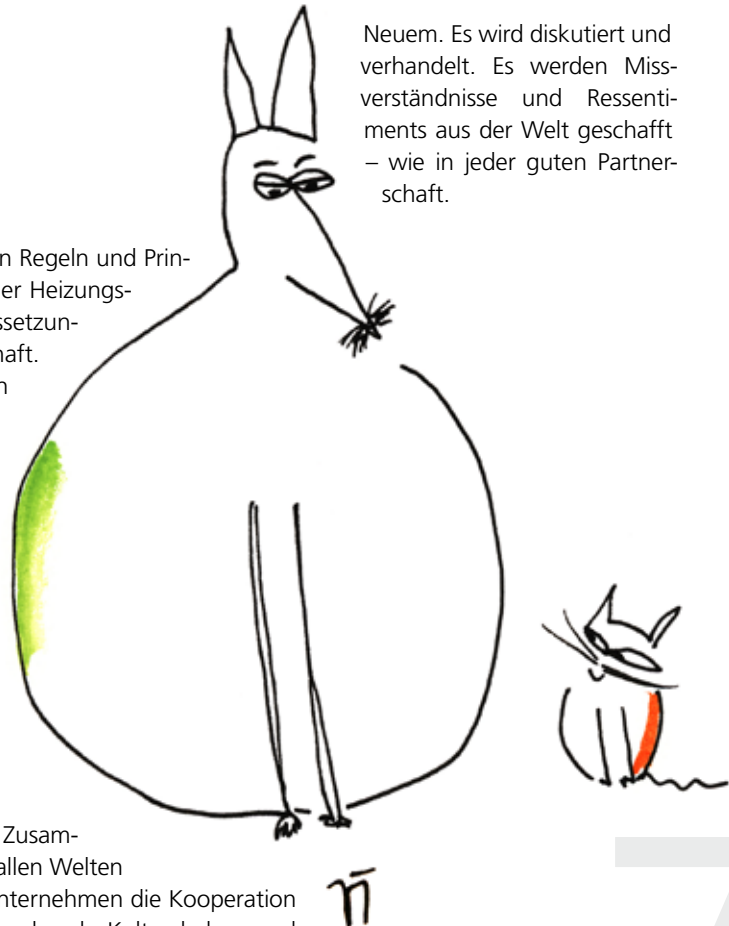


Kooperation bedeutet nicht, einer baut die Brücke und kauft den anderen. Beide Seiten müssen sich laut Dr.-Ing. **Christoph Dill** als Partner akzeptieren und ihre Eigenarten respektieren. Auch wenn das vielen Managern, die gerne vorab wissen und sagen, wo es langgeht, schwerfällt. [liebich-partner.de/christoph-dill](http://liebich-partner.de/christoph-dill)

Softwareunternehmen mit agilen Regeln und Prinzipien kommt da schneller als der Heizungshersteller ans Ziel. Beste Voraussetzung für eine Netzwerkpartnerschaft.

Würde man stattdessen einen Softwarespezialisten einstellen, käme er sich im Unternehmen fehl am Platz vor. Würden Heizungstechniker umgekehrt Regeln aus der Softwareentwicklung übernehmen, wäre das gefährlich. Man kooperiert, gerade weil der andere anders ist, und lässt ihn anders sein. Man sucht sich komplementäre Netzwerkpartner.

Das macht, kurz gesagt, die Zusammenarbeit nicht einfacher. Es prallen Welten aufeinander. Nur wenn beide Unternehmen die Kooperation grundsätzlich wollen, die entsprechende Kultur haben und bereit sind, in vernünftigem Rahmen Manpower, Zeit und



Neuem. Es wird diskutiert und verhandelt. Es werden Missverständnisse und Ressentiments aus der Welt geschafft – wie in jeder guten Partnerschaft.

# „Ein jeder soll **seine Stärke einsetzen** – aber immer passend zur Melodie.“

## Deutschlands Kundenchampions

Der Wettbewerb wird 2019 gemeinsam von ZHMforum., F.A.Z.-Institut, Deutscher Gesellschaft für Qualität (DGQ) und Liebich & Partner ausgelobt. Wer die Fan-Quote seines eigenen Unternehmens ermitteln will, kann sich noch bis 31.12.2018 bewerben (deutschlands-kundenchampions.de). Das Finale des Wettbewerbs findet am 23. Mai 2019 in Mainz statt. Das Platzkontingent ist begrenzt. Karten am besten gleich über Liebich & Partner reservieren.

## In guten wie in schlechten Zeiten?

Absolut! Aus Beratungsprojekten weltweit in unterschiedlichsten Branchen wissen wir, dass Firmen mit einer hohen Fan-Quote unter den Mitarbeitern und Kunden wirtschaftlich wesentlich erfolgreicher sind als andere.

## Daraus ist die Idee zum Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“ erwachsen.

Einmal im Jahr laden wir deutsche Unternehmen ein, bei dem inzwischen bekannten Wettbewerb mitzumachen und ihre Fan-Quote ermitteln zu lassen. Diejenigen mit den höchsten Fan-Quoten, also die

Wer träumt nicht davon? Mitarbeiter, die ihr Unternehmen stolz im Herzen und dessen Logo auf der Brust tragen. Und Kunden, die für das Unternehmen engagiert und treu sogar in schlechten Zeiten eintreten. Leif Steinbrinker, Geschäftsführer des Marktforschungs- und Beratungsunternehmens ZHMforum., spricht über Big Bands, Fans, Fan-Macher und Deutschlands Kundenchampions.

## LuPe: Herr Steinbrinker, „inseln“, also wie Einheiten in Perfektion nach innen und außen arbeiten, ist das Motto der LuPe 27.

Leif Steinbrinker: Ja, und ich habe gleich ein weiteres Bild dazu: eine Big Band, verschiedene Instrumente, Saxophone, Trompeten, Posaunen, Klarinetten, jung, alt, Mann, Frau – und die Musik erklingt. Stimmig, beeindruckend, laut und leise, gemeinsam und im Solo. In perfektem Einklang. Ein jeder setzt seine Stärke da ein, wo sie hingehört. Im Team, auch alleine, aber immer passend zur Melodie! So sollte es in jedem Unternehmen sein. Ideal, wenn dabei die kleinste Einheit, der Mitarbeiter, auch emotional gebunden ist.

## Emotional gebunden? Sie meinen sehr zufrieden?

Zufriedenheit ist nur ein Aspekt. Mitarbeiter brauchen zudem das individuelle Erleben einer Passung, eine tiefe Identifikation mit der

Marke und den Werten des Arbeitgebers. Das macht sie zu Fans. Emotionale Bindung meint dabei aber nicht Emotionen im Sinne von Gefühlen, sondern Emotionen, die im Sinne der Hirnforschung das Ergebnis aus der Erfüllung von bewussten und unbewussten Motivstrukturen eines jeden sind. Ein wesentlicher Faktor auf dem Weg zur emotionalen Bindung ist der oder die Vorgesetzte: Nur Führungskräfte, die selbst Fans des eigenen Arbeitgebers sind, können ihre Mitarbeiter zu Fans machen.

## Also braucht jede Einheit, jede Insel, eine Fan-Führungskraft?

Ja. Und je mehr Mitarbeiter Fans geworden sind, desto besser können sie „inseln“, also eigene Leistung im Verbund mit der Leistung anderer in den Erfolg des Unternehmens investieren. Weil das Fan-Sein sie verbindet. Das hat wiederum Außenwirkung, wie unsere Grundlagenforschung zeigt: Fan-Mitarbeiter machen Kunden zu Fans. Der Vorteil von Fan-Kunden: Sie kaufen mehr, sie kaufen häufiger, sie sind weniger preissensibel, sie bleiben dauerhaft treu, sie sind beste Botschafter und sie verteidigen ihr Unternehmen.

besten der besten Unternehmen Deutschlands, zeichnen wir aus – 2019 zusammen mit F.A.Z.-Institut, Deutscher Gesellschaft für Qualität (DGQ) und Liebich & Partner.

## Was gibt es zu gewinnen?

Ein Zertifikat und viel öffentliche Anerkennung von Mitarbeitern, Kunden, Geschäftspartnern, Medien. Vor der feierlichen Preisverleihung findet für die Teilnehmer, für etwa 200 Geschäftsführer, Vorstände und Entscheider, eine Siegerkonferenz mit hochkarätigen Speakern und Beiträgen statt. Ein Klasse Termin zum Netzwerken – zum Kennenlernen und zum Lernen von Deutschlands Kundenchampions.