

HERO MAGAZINE



LEADER FÜR DIE ZUKUNFT

Cristian Hofmann | 52

KLAR IM KOPF – BESSERE ENTSCHEIDUNGEN

Ray Popoola | 6

DREHKREUZ SEKRETARIAT

Marit Zenk | 22

*Innovation
hängt im Kopf an
und endet in der Komfortzone*

Lena Lührmann | Seite 30



WAS BLEIBT, IST VERÄNDERUNG!

Es gilt die Devise: Wer stehen bleibt, verliert. Digitalisierung ist nach wie vor eines der Schlagworte, die Unternehmen beschäftigen. In dieser Ausgabe des HERO MAGAZINE gehen wir unter anderem darauf ein, was es bedeutet eine digitale Kultur zu etablieren, als Führungskraft in Zeiten der Digitalisierung zu agieren und wie Sie E-Learning für Ihren Erfolg nutzen.

Wer dem Wandel nicht nur hinterherlaufen möchte, sondern diesen aktiv gestalten will, kann auf Innovation nicht verzichten. Eine spitze These, die die Autorin unseres Leitartikels aufstellt, ist, dass zwar viele Unternehmen von sich behaupten innovativ zu sein, doch nur die wenigsten es tatsächlich sind. Sie beleuchtet warum Innovation nicht nur ein Trend ist, sondern nötig, um in Zeiten der Veränderung eine erfolgreiche Zukunft zu gestalten.

Nur harte Fakten bringen einen dennoch nicht ans gewünschte Ziel – das Zwischenmenschliche muss ebenfalls stimmen. Deshalb gehen wir darauf ein, wie gelungenes Beziehungsmanagement funktioniert, wie man mit Desastern umgeht und als Frau in einer männerdominierten Geschäftswelt die Schranken im eigenen Kopf überwindet.

In einer bewegten Welt, ist auch vieles in Bewegung – zum Beispiel an Flughäfen. Diese lassen sich mit dem Leben im Sekretariat nur allzu gut vergleichen, denn auch dieses ist der Dreh- und Angelpunkt vom und zum Chef. Assistenzen sind hier besonders gefordert! Wenn es ans Abheben geht, greifen die Grundsätze »aviate«, »navigate« und »communicate«. Wie Führungskräfte davon profitieren und was sie sich von Piloten abschauen können, erfahren Sie ebenfalls in dieser Ausgabe.

Last but not least begeben wir uns in die Welt der mentalen Stärke. Das Stichwort lautet: Hypnose. Es geht jetzt nicht etwa um übertriebene Showauftritte, bei denen Menschen sich zum Affen machen, sondern darum, wie Hypnose helfen kann, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Diese spielen auch eine Rolle, wenn es darum geht, zu verkaufen. Schließlich dreht sich doch das ganze Leben um den Verkauf – sei es sich selbst gut zu verkaufen, seine Produkte oder Dienstleistungen oder eben die neueste Ausgabe des HERO MAGAZINE.

**IHR
BEN SCHULZ**

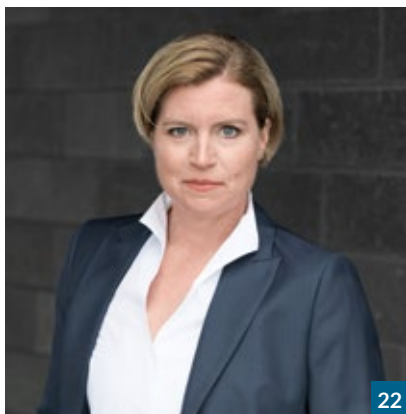
**klar.entwickeln**

Ray Popoola
Klar im Kopf 6

Susanne Zimmermann
Beziehungsmanagement
innerhalb von Unternehmen 10

Ulrich Mahr
Stehen Sie noch oder
sind Sie schon agil? 14

RMP
E-Learning im Praxischeck 18

**klar.steuern**

Marit Zenk
Drehkreuz Sekretariat 22

Ben Schulz & Consultants
Vom Erbfeind zum
Co-Management 26

**klar.begeistern**

Titelstory
Lena Lührmann
Innovation fängt im Kopf
an und endet in der
Komfortzone 30

Marcus Kutrzeba
Das ganze Leben ist Verkauf 36

werdewelt
Yes she can 40



44

klar.führen

Heinz Leuters

Wer führen will muss
fliegen können 44

Peter Aschenbrenner

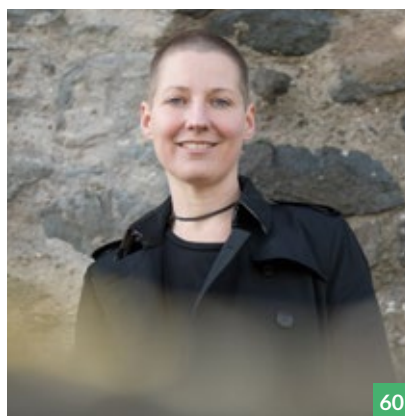
Führung im Zeitalter
der Digitalisierung 48

Cristian Hofmann

Leader für die Zukunft 52

Patrick Freudiger

Erfolgreich in die digitale
Zukunft führen 56



60

klar.leben

Sabine Zehnder

Ganz oder gar nicht 60

Helge Rosenbaum

Planlos glücklich 64



68

klar.aufhören

Rausschmeißer

Ein heißer Abschluss 70

Impressum

Herausgeber:

werdewelt Verlags- und Medienhaus GmbH
Aarstraße 6 | D-35756 Mittenaar-Bicken
Tel.: +49 2772 58 20-10 | Fax: -29
mail@werdewelt.info | www.werdewelt.info

Vertretungsberechtigte Geschäftsführer:
Benjamin Schulz, Susanne Wagner, Philippe
Fiedler, Sitz der Gesellschaft: Mittenaar-Bicken
Registergericht: Amtsgericht Wetzlar
Registernummer: HRB 6071
USt-IdNr.: DE275246001

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und
gemäß § 5 TMG: Benjamin Schulz (Anschrift
wie oben)

Redaktion: Theresa Jopp, Marina Klofat,
Stephanie Born, Véronique Ankel

Einzelpreis: 12,00 € / 12,00 CHF
inkl. USt. zzgl. Versandkosten
Erscheinungsweise: halbjährlich

Konzeption & Gestaltung: Philippe Fiedler,
Layla Smaoui, Saskia Rauwolf
Bild-Quellennachweis: © Uwe Klössing
www.werdewelt-berlin.info
Benutzung diverser Schmuckbilder unter
Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

Hoehl-Druck Medien + Service GmbH
Gutenbergstraße 1
36251 Bad Hersfeld

Hinweise: Das HERO MAGAZINE und
alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen
sind urheberrechtlich geschützt. Die
Übernahme und Nutzung der Daten bedarf
der schriftlichen Zustimmung der werdewelt
GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem
Wissen, sind jedoch unverbindlich und
ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit
rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen
und Abbildungen unterliegen im

Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken-
und/oder patentrechtlichen Schutz der
jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe
entsprechender Begriffe oder Abbildungen
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass diese Begriffe oder Abbildungen von
jedermann frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte,
Bildmaterial, Datenträger und
Informationen sonstiger Art übernimmt die
Redaktion des HERO MAGAZINES keine
Gewähr. Die Redaktion behält sich vor,
Leserbriefe/E-Mails – mit vollständigem
Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch
gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie
uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung
nicht einverstanden sind.

ISSN 2364-0332
ISBN 978-3-9820170-7-5

www.hero-magazine.de

**DAS GANZE
LEBEN IST**

Verkauf



**EIN PLÄDOYER
FÜR DAS GUTE
ALTE VERKAUFEN IN
MODERNEN ZEITEN**

Während meiner Ausbildung zum Vertriebstrainer hatte ich einen großartigen Mentor. Wann immer ich ihn gefragt habe, wie ich dies oder jenes angehen soll, hat er gesagt: „Mach es auf deine Art, dann wird es gelingen!“ Das hat mich verwirrt, denn ich wusste nicht, was »meine Art« war. Ich musste es erst herausfinden, vieles ausprobieren, reflektieren und wieder revidieren. Gelegenheit dazu bietet sich laufend, und zwar jeder und jedem von uns. Denn Verkauf spielt – entgegen der überwiegenden Meinung – in allen Lebenslagen und -bereichen eine Rolle.

Ob wir mit unseren Kindern oder unserem Partner reden, ob wir beim Chef ein Projekt durchsetzen möchten oder Mitarbeiter von etwas überzeugen wollen: Das ganze Leben ist Verkauf und jeder ist Verkäufer. Dabei sind gute Verkäufer – im privaten wie im beruflichen Bereich – stets im Vorteil. Doch wie gelingt Ihnen der Weg zum Erfolg?

VERKAUFEN VERSTEHEN

Verkaufen ist das Grundlegendste im Menschen, die Basis jeder zwischenmenschlichen Beziehung. Dabei hilft ein guter Verkäufer, vereinfacht ausgedrückt, dem anderen, das zu bekommen, was er oder sie braucht. So muss ich beispielsweise meiner Tochter täglich etwas »verkaufen«, sie also zu einer Handlung führen, von der ich glaube: Das braucht sie, sie weiß es nur noch nicht. Zähneputzen zum Beispiel. Genauso sind auch manche Kunden: Sie wollen etwas, wissen aber (noch) nicht, was sie brauchen – und benötigen dafür Unterstützung durch den Verkäufer.

Voraussetzung ist also, den anderen zu verstehen, seine Gefühle und Ängste zu erkennen. Dabei spielt es keine Rolle, ob die andere Person ein Kunde, das Kind, der Partner, der Chef oder ein Kollege oder Mitarbeiter ist. Ich gehe sogar noch einen Schritt weiter: Würde jeder wissen, wie Verkaufen funktioniert, müsste es Streit, Krieg und Verfolgung nicht geben. Doch aus Unwissenheit entsteht Angst und aus Angst tun Menschen nur allzu oft die seltsamsten beziehungsweise grausamsten Dinge. Das war schon immer so und ist leider bis heute so geblieben. Was sich verändert hat, ist der Blick auf den Berufsstand der Verkäufer.

DER VERKÄUFER IM WANDEL DER ZEIT

Die alten Handels- und Kaufleute waren einst eine sehr angesehene Schicht.

Spätestens in den 1980er-Jahren kam der Imagewandel. Etliche Verkäufer nutzten ihr Wissen zum eigenen Vorteil aus, missbrauchten es und eine ganze Zunft musste dran glauben. Seither werden Verkäufer mit argwöhnischen Augen betrachtet und niemand will mehr etwas verkauft bekommen. Aber alle wollen kaufen! Das boomende Onlinegeschäft verdeutlicht das Problem: Die Menschen vertrauen dem Internet mehr als ihrem Gegenüber aus Fleisch und Blut.

Wie können Verkäufer angesichts dieser Rahmenbedingungen in unserer neuen, digitalen Welt bestehen? Wie können sie verloren gegangenes Vertrauen wiedergewinnen? Die Antwort ist simpel: Indem sie die alten Verkaufsgrundsätze wieder hervorholen, indem sie zum Wohle des anderen handeln – so wie wir es tagtäglich tun als Partner, als Eltern, als Freunde, als Dienstleister. Das galt damals, das gilt heute und das wird auch in Zukunft so sein.

Dabei müssen die Vertriebswege in Unternehmen natürlich auch die neuen, digitalen Medien nutzen: Am Online-Marketing kommt heute keiner mehr vorbei. So ist die Riege der alten Vertriebler mit der zunehmenden Digitalisierung unserer Gesellschaft vom Aussterben bedroht, weil sie ihre Geschäftspraktiken nicht anpassen können. Oder wollen. Doch schließt das eine das andere nicht aus: Vielmehr ist es die Summe aller Vertriebswege – online wie offline – die ein erfolgreiches Marketing auszeichnen.

(VER-)KAUFEN IST INDIVIDUELL

Letztlich sollte Ziel des Vertriebs sein, dem Kunden im persönlichen Kontakt bei seinem Kauf zu helfen. Das erfordert Aufmerksamkeit und persönliches Engagement – auch oder vielleicht gerade in digitalen Zeiten. Denn letztlich gehen die Menschen oft nur aus einem Grund

»online shoppen«: Weil sie keine realen Verkäufer mehr finden, die sich Zeit für sie und ihr Anliegen nehmen. Kaufen ist nämlich stets persönlich – für den Käufer wie den Verkäufer.

Machen wir uns die drei Ebenen des Tuns bewusst – das Was, das Wie und das Warum – wird deutlich: Schon in jungen Jahren »lernten« wir von Eltern, Lehrern, Familie und Umfeld, was wir zu tun haben und wie wir es am besten machen sollten. In der Regel wurde mit guten Argumenten auch gleich noch das Warum mitgeliefert. Dies setzt sich im Erwachsenenalter fort. So geben Vorgesetzte häufig das Was, das Wie und das Warum vor. Aber nicht nur sie: Ratgeber, Anleitungen auf Internetportalen, Blogs, Bücher, Lehrgänge oder Coaches wollen uns erklären, wie wir es richtigmachen.

Ich behaupte: Niemand kann andere zu guten Verkäufern machen, indem er das Wie vorgibt. Denn: Wer es nicht auf seine eigene Art machen darf, kann sein volles Potenzial nicht ausschöpfen, kann seinen Erfolgsmotor nicht in Gang setzen. Standards laufen im Verkauf nicht – ebenso wenig wie die Imitation exzellenter Verkäufer. Dann nämlich tritt der Verkäufer als Persönlichkeit in den Hintergrund – und das merkt der Kunde. Ahmen Sie daher niemals die Verhaltensweisen, die Körpersprache, den Kleidungsstil oder Ähnliches sehr guter Verkäufer nach, auch wenn Vorgesetzte, Ausbilder oder selbst ernannte Verkaufsgurus Ihnen das raten. Letztendlich kauft der Kunde nämlich nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung, die Sie Ihm anbieten; er kauft auch Ihre Überzeugung. Vertrauen Sie sich selbst, wird auch der Kunde Ihnen vertrauen.

AUF DAS MINDSET KOMMT ES AN

Gute Verkäufer gehen also ihren eigenen Weg und versuchen nicht, andere nach-

zuahmen: Selbstbewusst ziehen sie ihr Ding durch, machen es genau so, wie es für sie am besten passt – ungeachtet dessen, was die anderen denken und sagen. Doch dieser Weg ist kein einfacher: Müssen wir doch unsere Glaubensgrundsätze, die eher vorsichtig, brav, still, höflich und angepasst sind, über Bord werfen. Wir müssen Verantwortung übernehmen – für uns selbst.

Natürlich gibt es ein paar Grundprinzipien, die man als Verkäufer kennen sollte, doch gilt es, diese individuell zu interpretieren und umzusetzen. So ist der Verkauf in erster Linie eine Frage der Haltung, des Mindsets und der Glaubenssätze. Mit der richtigen Einstellung zu uns selbst und zu dem, was und wie wir es in unserer ganz eigenen Art tun, kommen wir in Bewegung und werden mit Erfolg belohnt.

GEBEN SIE DEM PERSÖNLICHEN »WIE« RAUM UND ZEIT

In Unternehmen ist das Was vorgegeben und häufig auch das Warum. Doch den Mitarbeitern das Wie vorzuschreiben, ist kontraproduktiv. Vielmehr müssen wir den Menschen so nehmen, wie er ist. Wir müssen ihm Raum zur Entfaltung geben – in geschäftlichen wie in privaten Beziehungen.

Hat die Führung eines Unternehmens diese Toleranz, ist es möglich, dass die Bedürfnisse aller gedeckt werden. Und wo Bedürfnisse gedeckt werden, »kaufen« die Menschen – Ideen, Produkte, Dienstleistungen, ganz egal was. Nur wenn wir die Leute ihren eigenen Weg gehen lassen, können Kommunikation, Führung und Verkauf langfristig gut funktionieren. Wo dieser Raum fehlt, ist Frust vorprogrammiert, entstehen Konflikte, gehen Beziehungen kaputt und Chancen verloren.

Zur Erläuterung des Dilemmas ziehe ich gerne das Beispiel einer Bergwanderung hinzu, die meine Frau und ich gerne unternehmen. Das ist das Was. Während mir vor allem der sportliche Aspekt am Herzen liegt, liebt es meine Frau, die schöne Natur zu beobachten. Das ist unser divergierendes Warum. Ebenso verschieden kann auch das Wie sein: Das ist einerseits situationsabhängig, andererseits – und vor allem – eine Typfrage. Hier können leicht Konflikte entstehen, wenn die Bedürfnisse im Vorfeld nicht klar sind und kommuniziert werden.

Die unterschiedlichen Herangehensweisen meiner Frau und mir werden schon bei der Vorbereitung deutlich. Während ich so wenig wie möglich bei mir trage – festes Schuhwerk ist wichtig und Geld, um auf der Almhütte etwas zu kaufen, sorgt meine Frau für alle Eventualitäten und für alle Familienmitglieder vor: Essen und Getränke, Regenjacken, Reservekleidung, Sonnen- und Mückenschutz, Wanderführer, Kamera, Taschenmesser, Taschentücher, Pflaster und Kaugummi – nichts darf fehlen. Wichtig ist, dass ich die Vorgehensweise meiner Frau nicht bewerte und ihr sage, wie sie es anders oder gar »besser« machen könnte. Stattdessen denke ich in guter alter Verkäufermanier darüber nach, wie ich ihr dabei helfen kann, »ihr Ding« zu machen.

Der Erfolg zeigt sich bei der Wanderung an sich: Ich bin gerne schnell, sie lieber etwas langsamer unterwegs. Zu Beginn unserer gemeinsamen Ausflüge war das oft ein Problem, denn ich war ungeduldig und sie war schnell überanstrengt. Bald haben wir uns darauf geeinigt, dass jeder nach seiner Gangart wandert – ich gehe ein Stück voraus, sie holt mich bei einer Rast wieder ein. Diese Lösung entspricht am besten unserer Veranlagung und unseren Bedürfnissen. Inzwischen gehen wir sogar meist gemeinsam, weil jeder von uns gemerkt

hat, dass er vom anderen nicht für dessen Zwecke »verkauft« wird, sondern das persönliche Wie ausleben darf.

Seien wir uns also bewusst, dass jeder seine »Gangart« hat. In einem Team sollten folgende Fragen im Fokus stehen: Wie können wir von den unterschiedlichen Charakteren profitieren? Wie kommen wir am besten zusammen? Wie sind wir am effektivsten? Denn: Wer nach seiner Art handeln darf, hat Spaß und ist motiviert. Und wer motiviert ist, ist produktiver. Nicht umsonst ist Motivation eines der entscheidendsten Themen in der Unternehmenskultur.

Wer ein guter Verkäufer sein will, wer erfolgreich sein will, muss also herausfinden, wer er ist, was ihn ausmacht und schließlich danach handeln (dürfen). Das überzeugt! In jeder zwischenmenschlichen Interaktion – und nichts anderes findet im Verkauf statt – im beruflichen wie im privaten Bereich. Wer dagegen in eine Rolle schlüpft oder sich dauerhaft verstellen muss, hat schon verloren.



MARCUS KUTRZEBA

Verkauf ist wie leben!

ZUM AUTOR:

Marcus Kutrzeba ist Trainer für Verkäufer, Berater im Verkauf und Autor. Als Verkaufstrainer hilft er Menschen und Unternehmen dabei, Verkaufsstrategien zu entwickeln, sich in Kunden und Verhandlungspartner hineinzusetzen und die eigene »Kauf-DNA« zu entdecken. Führungskräfte, Teamleiter, Verkäufer oder angehende Selbstständige können von seinen Erfahrungen und seinem Know-how profitieren und mit seiner Hilfe ihr eigenes Verhalten optimieren.

In seinem aktuellen Buch »Best Seller – von falschen Propheten im Verkauf und wie Verkaufen richtig geht« deckt er die fehlerhaften Vertriebsprinzipien der großen Sales-Gurus auf. Marcus Kutrzeba schaut hinter die Kulissen der Hard-, Love-, Soft-, Top-, Extreme-, Mega-5.0-Selling-Branche, wo jeder nur auf sich selbst schaut und betrachtet das Verkaufen aus einer anderen Perspektive: der des Kaufens.

www.marcuskutrzeba.com

