

die elektronische Zeitung für Berater

www.Beraterzeitung.de

Vertrieb, Marketing und Branding für Berater

Virtuoses Beratermarketing wie geht das?

Antworten von Giso Weyand, dem Marktführer für das Marketing von Beratern, Trainern und Coaches im deutschsprachigen Raum

Der eigene Vertriebsbeauftragte

Thomas Algermissen, Gründer und Geschäftsführer über den kooperationsbasierten its-people Unternehmensverbund

i-impress

Was kann das Xing-Forum für Beraterbranding leisten?

Vom Kenner zum Könner

Praxisworkshop Selbstvermarktung

Die 5 Stufen erfolgreicher Selbstvermarktung

Berater-Trainer Jörg Osarek gibt wertvolle Einblicke

Vermarktungshelfer

Welche Möglichkeiten der Vermarktungsunterstützung sind am Markt zu finden?

Konzepte der Großen

Antworten von Top-Beratungshäusern zum Beratermarketing

Das Q-Manifesto 2020

Teil 3 der Serie mit Qualitätsexperte Torsten Zimmermann

Anzeige



ERFOLG IST VOR ALLEM EIN SICHERER START TREFFEN SIE DIE RICHTIGE ENTSCHEIDUNG

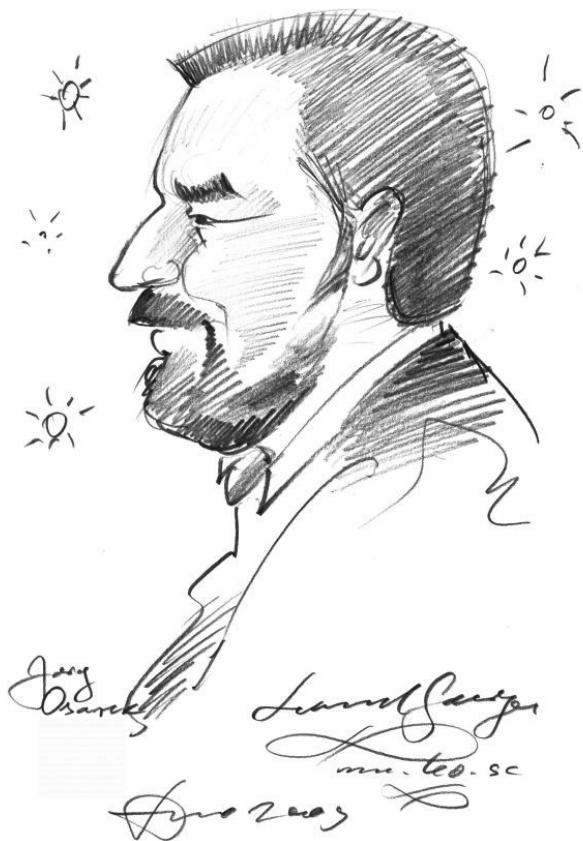
its-people ist der deutschlandweite Zusammenschluss selbständiger IT-Professionals in regionalen Gesellschaften. Unsere Kunden erhalten exzellente Leistung auf höchstem qualitativem Niveau. Wir überzeugen durch Lösungskompetenz bei allen Projekten in den Technologiefeldern Oracle, SAP, DW & BI und IT Management. Wenn Sie mehr über Uns erfahren möchten besuchen Sie uns auf www.its-people.de.



bcs-people® und its-people® sind Dachmarken der enterpriser GmbH & Co. KG

Editorial

Liebe Leserinnen, liebe Leser,



Zeichnung: <http://www.leo.sc/>

im Film "Blinde Wut" sitzt der blinde Held, gespielt von Rutger Hauer, mit einem schlafenden Jungen im Arm an einen Baum gelehnt auf einem Campingplatz. Eine Wespe fliegt heran. Der Held zieht sein Samurai-Schwert und zerteilt sie nur seinem Gehör folgend in zwei Hälften. Ein Rentnerpaar beobachtet die Szene von einem Campingwagen gegenüber. Die beiden schauen sich an und sagen zueinander: "Hast Du das gesehen? So ein Ding müssen wir auch haben."

Nicht das Schwert hat diese Leistung vollbracht, sondern der Held, der dafür jahrelang im Dschungel bei einem Meister gelernt hat. Nicht der Erwerb des Werkzeugs macht den Meister, sondern die Übung.

Heute hat eine Krise den auch den Beratermarkt erreicht, was viele selbständige Berater und Unternehmen an der Auslastung und den Tagessätzen spüren. Die Themen Vertrieb, Marketing und Branding für Berater passen daher in

die Zeit, doch auch sie sind wie das Schwert nur Werkzeuge. Einzig wer zu allen Zeiten beständig an seiner Vermarktung und seinem Branding arbeitet, wird diese Werkzeuge auch in schlechten Zeiten so sicher beherrschen, dass sie ihm einen wirklichen Wettbewerbsvorteil bescheren, denn auch hier wie in vielen weiteren Bereichen des Lebens gilt: Übung macht den Meister und billige Tricks funktionieren nicht nachhaltig. In diesem Geiste wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr

Bad Homburg, 27.09.2009

P.S. Der Artikel "Personal Balanced Scorecard" von Kai Milatz ist leider nicht mehr fertig geworden. Ich freue mich aber darauf, Ihnen diesen beim nächsten Mal anbieten zu können

Inhalt

Editorial.....	3
Inhalt.....	3
Inserentenverzeichnis.....	3
Rückblick auf Online-Artikel.....	4
Buchempfehlung: Das gewisse Extra.....	4
i-impress - Was kann das Xing-Forum für Beraterbranding leisten?.....	5
Virtuoses Beratermarketing - wie geht das?.....	6
Der eigene Vertriebsbeauftragte.....	9
Die 5 Stufen erfolgreicher Selbstvermarktung.....	14
Vom Kenner zum Köhner: Praxisworkshop zur Selbstvermarktung.....	37
Vermarktungshelfer.....	38
Konzepte der Großen.....	40
Das Q-Manifesto 2020.....	42
Impressum.....	51
Vorschau.....	51

Inserentenverzeichnis

S. 2: enterpriser GmbH & Co. KG,
Lyoner Str. 44-48, 60528 Frankfurt

S. 52: Jörg Osarek Unternehmensberatung,
Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg

Rückblick auf Online-Artikel

Damit Sie als Premium-Leser keine Nachrichten von Beraterzeitung.de verpassen, bieten wir in jeder Premium-Ausgabe einen Rückblick auf die letzten wichtigen Online-Artikel. So können Sie sicher sein, alles Wesentliche mitzubekommen, auch wenn Sie nicht regelmäßig auf unserer Seite vorbeischauchen. Die Artikel sind absteigend nach Datum sortiert.

[CONSULTING-NEWS: Simplicity is King](#), 27.September 2009 – Warum Brieftauben eine Alternative zum Internet sein können

[Beraterzeitung Premium Archiv](#), 03.September 2009 - Mit dem Premium-Archiv sind Ihnen verpasste Premium-Ausgaben zugänglich.

[Aussteiger auf Probe - oder Sabbatical eines IT-Beraters](#), 26.August 2009 - Der Lateinamerika-Reisende Uwe Kuchler berichtet über Erkenntnisse zu sich, zu Menschen und zur Beratung.

[Erfahrung ist das, was man hat, kurz nachdem man es brauchte](#), 19.August 2009 - Sigrid Hauer zu ihrer neuen Ausbildung zum geprüften Organisationsberater nach BDVT.

[Buchempfehlung: Strategy Safari von Henry Mintzberg](#), 28.Juli 2009 - Ein hervorragendes Buch zum Einstieg in die Strategieberatung.

[Berater-Fun-App fuer das iPhone: TimeIsMoney](#), 20.Juli 2009 - Das Berater-Taxameter für das iPhone. Spaß für langweilige Meetings.

[Ausbildung zum Lösungsfokussierten Berater - Kirsten Dierolf im Interview](#), 12.Juli 2009 - Kirsten Dierolf stellt ihre neue Beraterausbildung vor.

[Setzen Sie neue Impulse im Praesentationstrott \(2/2\)](#), 3.Juli 2009 - Brillant vortragen und präsentieren mit der Magie von Wort und Bild. Beate Strauß mit ihrem zweiten Teil: wie Sie didaktisch optimal präsentieren.

Buchempfehlung: Das gewisse Extra

[Das gewisse Extra](#)

Untertitel: Beratermarketing für Fortgeschrittene

Autor: Giso Weyand

Beschreibung: Aus erster Hand von Profis erfährt der Leser, wie er erfolgreich das gewisse Extra an Marketinginstrumenten für sich nutzen kann. Herausgeber Giso Weyand hat die wichtigsten Kür-Instrumente zusammengestellt: von der Medienarbeit bei renommierten Medien über Online-Marketing, Newsletter und Podcasts bis hin zum gelungenen Messeauftritt. In zwölf Modulen erläutern Praktiker, wie die Instrumente gezielt eingesetzt werden, welche Erfolgsgeheimnisse es gibt und welche Stolperfallen zu umgehen sind.



i-impress - Was kann das Xing-Forum für Beraterbranding leisten?

von Jörg Osarek

Beraterzeitung.de hat über den Start des Xing-Forums i-impress für Beraterbranding zum 30. April 2009 berichtet. Inzwischen ist die Community auf nahezu 180 Mitglieder angewachsen.

Inzwischen sind eine Reihe von Artikeln veröffentlicht und ab und zu entwickelt sich eine lebhaft Diskussion zu bestimmten Themen. An manchen Stellen oder zu manchen Beiträgen will sich aber nicht so recht Aktivität breitmachen.

Im Kern können drei Aspekte beobachtet werden, bei denen i-impress Berater beim Branding unterstützt:

1. Knowledge-Base: i-impress fungiert als kleine aber feine Knowledge-Base. Links zu nützlichen Büchern und Informationen speziell zum Thema Berater-Branding helfen dem interessierten Leser weiter.

2. Antworten auf Fragen und gegenseitige Unterstützung. Berater mit Fragen und Ideen können diese in einem fokussierten Umfeld testen und erhalten durch die Teilnehmer qualifiziertes Feedback. So kann das Forum für einen hypothetischen Testcase in geschützter Umgebung genutzt werden, bevor ein Konzept in den Markt eingebracht wird.

3. Kontakte-Knüpfen zu Experten. Wenn Fragen gestellt werden, kommen häufig Antworten, die zum Teil an der Oberfläche bleiben. Dann folgt in der Regel der Link auf die Seite des Antwortgebenden oder eine direkte Kontaktaufnahme. Das schränkt zwar den Nutzen der direkten Antwort ein, doch wo dieser aufhört, kann er im direkten Kontakt, häufig auch kostenpflichtig weitergeführt werden.

i-impress ist noch ein junges Forum. Man darf gespannt sein, wie es sich entwickelt. Jedenfalls ist schon erkennbar, dass es das Potential hat, den bereits heute gestifteten Nutzen für Berater, die sich mit ihrem Branding beschäftigen, noch deutlich zu steigern.

Link zur Gruppe:

https://www.xing.com/net/i_impress/



Virtuoses Beratermarketing - wie geht das?

Interview mit Giso Weyand

Jörg Osarek: Lieber Herr Weyand, herzlichen Dank für dieses Interview. Sie sind im deutschsprachigen Raum Marktführer für das Marketing von Beratern, Trainern und Coachs. Ihr 14köpfiges Team vermarktet Berater von der Positionierung über spannende Internetseiten bis zum Bekanntwerden über Bücher, Artikel und Co.

Welche Fehler machen Berater Ihrer Erfahrung nach häufig, wenn es um ihr Marketing geht.



Giso Weyand: Die häufigste Schwierigkeit sind pauschale Aussagen, die Berater oft von Marketingexperten hören. Eine davon: „Sie brauchen ein Alleinstellungsmerkmal, Sie müssen spezialisiert sein.“ Und so gehen tausende von Beratern auf die Suche nach einem absoluten Alleinstellungsmerkmal, nach etwas, das Sie einzigartig macht. Das kann aber fast nie gelingen, denn Beratung, Training und Coaching sind fast immer Leistungen, die andere Anbieter auch anbieten und ihre Arbeit ebenso gut machen. Marketing und PR sollen nur auf einen Berater aufmerksam machen, ihn in wenigen Sekunden anders zeigen als seinen Mitbewerber. Und dazu braucht es keine Alleinstellung sondern lediglich eine Besonderheit, einen emotionalen Anker, an dem

der Kunde sich festhält im Meer der Berater. Wenn Organisationsberater Olaf Hinz sich also als „bekennenden Hanseaten“ vermarktet, dann auch, weil er so im Kopf des Interessenten hängen bleibt und dieser sich dann bei ihm und nicht bei Organisationsberatung Müller, Maier oder Huber meldet. In diesem Punkt fallen Berater also oft auf die pauschalen Aussagen von Marketingexperten herein.

Sie selbst könnten aber auch mutiger sein – in Ihrer Sprache. Viele denken, Beraterdeutsch würde besonders seriös rüberkommen – dabei langweiligen Sie potentielle Interessenten. „Wir bieten maßgeschneiderte Beratungslösungen für kleine und mittelständische Unternehmen“, das haben wir schon tausend Mal gehört und keiner

will das mehr lesen. Kraftvolle, klare, manchmal emotionalisierende Sprache hebt Sie ab aus der Masse und trifft nicht nur den Kopf, sondern auch den Bauch des Interessenten.

Jörg Osarek: Viele Berater bieten einen Bauchladen an, um keine Kunden zu verlieren, dadurch werden sie nicht unterscheidbar und ihr Expertenwissen ist nicht sichtbar. Wie kann ich mir als Berater diese Unterscheidbarkeit erarbeiten und wie schaffe ich es, dass sie positiv wirkt, statt mich einzuengen?

Giso Weyand: Ein Bauchladen ist zunächst nicht die Schwierigkeit, denn Kunden interessieren sich nicht für Ihre Leistungen und damit für Ihren „Laden“. Vielmehr fragen sich Interessenten: Spricht dieser Berater meine Sprache? Versteht der mein Problem? Hat der ähnliche Aufgaben schon erfolgreich gelöst? Was unterscheidet den von anderen? All das beantwortet kein Leistungsverzeichnis, weshalb ein solches auch fast nie ins Marketing gehört. Zeigen Sie als Bauchladenanbieter stattdessen, welche Kundenprobleme sie lösen. Mit welchem Produkt, das können Sie in einem späteren Gespräch immer noch schildern.

Jörg Osarek: Das heißt, Spezialisierungen sind unnötig?

Giso Weyand: Nein. Wer eine Spezialisierung hat oder entwickeln kann, dem ist nur zu gratulieren. Nur den vielen Beratern mit Bauchladen nutzt es nichts, wenn wir eine Spezialisierung verlangen wo keine möglich ist. Da sind wir Marketingleute gefordert, nicht das Kundenunternehmen umzukrempeln sondern das bestehende intelligent zu verpacken. Einen Nischenanbieter vermarkten kann jeder – austauschbare Leistungen sind die Herausforderung.

Jörg Osarek: Welche Elemente gehören zu einem virtuosen Berater-Marketing?

Giso Weyand: Drei Dinge: Zeigen Sie Ihre Besonderheiten, auch wenn das Kleinigkeiten sind. Machen Sie Ihr Marketingmaterial interessant und spannend in Sprache und Grafik. Und machen Sie sich regelmäßig durch

Vorträge, Artikel, Bücher usw. bekannt.

Jörg Osarek: Wie gut eignet sich nach Ihrer Erfahrung die EKS-Strategie (Engpasskonzentrierte Strategie) für ein tragfähiges Berater-Marketing-Konzept und wo sehen Sie dessen Grenzen dafür?

Giso Weyand: Prinzipiell sehr gut, wenn sich daraus eine Nische der richtigen Größe entwickeln lässt. Das Mausloch muss so groß sein, dass viele Mäuse durch passen, nicht aber die Katze. Übertragen heißt das: Die Nische muss so klein sein, dass Sie sich nicht für Mitbewerber (Katze) lohnt. Aber die Kunden (Mäuse) zahlreich kommen. Wem das mit EKS gelingt: prima. Wem nicht: auch kein Problem, dann müssen eben andere Besonderheiten fürs Marketing genutzt werden.

Jörg Osarek: Woher weiß ich, dass für meine Positionierungsidee wirklich ein Markt da ist? Was, wenn alle sagen: tolle Idee, ich erhalte aber keine Aufträge?

Giso Weyand: Wenn Sie alleine an Ihrer Positionierung arbeiten, wissen Sie das nicht bevor Sie es ausprobieren. Oft hilft aber der gesunde Menschenverstand schon weiter. Als Berater müssen Sie sich ja mit den Sorgen Ihrer Zielgruppe auskennen und deren Sprache sprechen, denn sonst sind Sie eh fehl am Platze. Also stellen Sie vor, Sie wären an der Stelle des Gegenübers: wofür würden Sie Geld ausgeben. Wichtig: Nicht was ihre Zielgruppe toll findet, ist entscheidend – sondern wofür sie bereit ist auch zu investieren.

Jörg Osarek: Wie lange dauert es üblicherweise, bis ein gutes Berater-Marketing-Konzept erstellt ist und wie lange, bis es wirkt?

Giso Weyand: Mit Unterstützung steht das Konzept innerhalb weniger Tage, schließlich sind Berater in der Regel keine großen Konzerne mit internationaler Strategie. Wenn Sie dann alles richtig machen und konstant an Ihrer Bekanntheit arbeiten braucht es 2-3 Jahre, bis ein Nachfragesog entsteht – plusminus 1-2 Jahre, je nach Thema.

Jörg Osarek: Welche Möglichkeiten gibt es, wenn ich schnell, sagen wir in den nächsten ein bis zwei Monaten eine finanziell einträgliche Reaktion vom Markt brauche, habe ich da eine Chance?

Giso Weyand: Nein.

Jörg Osarek: Brauche ich überhaupt noch Vertrieb, nachdem ich ein virtuosos Marketing-Konzept erstellt habe?

Giso Weyand: Das Ideal ist natürlich Sog: Sie erhalten mehr Nachfrage als Sie überhaupt abarbeiten können. Sie wählen Ihre Kunden, verkaufen Ihre Wunschthemen und erhöhen regelmäßig Ihre Honorare. All das kann mit Sog-Marketing gelingen. Bis es soweit ist, vergehen natürlich einige Jahre. Und in denen ist Vertrieb die einzige Chance um die eigenen Auftragslage zu sichern. Es gibt also kein entweder-oder sondern nur sowohl-als-auch.

Jörg Osarek: Welche regelmäßigen Aktivitäten stehen für mich als Berater an, nachdem ich mein schönes Konzept erstellt und der Öffentlichkeit einmalig bekannt gemacht habe?

Giso Weyand: Es gilt, sich regelmäßig und intelligent bekannt zu machen. Das kann über spannende Artikel, Business Cases, Artikel, Interviews, Bücher, Vorträge und viele andere Kanäle passieren. Wichtig ist nur die inhaltliche Qualität, eine professionelle Inszenierung und Regelmäßigkeit.

Jörg Osarek: Welche zusätzlichen Tipps haben Sie für unsere Leser noch?

Giso Weyand: Seien Sie mutig in Ihrem Marketingauftritt – unsere Branche verträgt mehr Profil.

Jörg Osarek: Ich bedanke mich für dieses Interview und die damit verbundenen Profi-Einblicke aus erster Hand.

Über Giso Weyand:

Giso Weyand unterstützt seit 1997 Coachs, Trainer und Berater bei deren Marketing. Zu seinen Kunden zählen Einzelkämpfer ebenso wie kleine und mittelgroße Beratungsunternehmen. Mit seinem 14köpfigen Team unterstützt er seine Kunden umfassend von der Positionierung über die spannende Gestaltung aller Marketingkanäle bis zur Platzierung von Artikeln und Büchern.

Sein Motto: Nur wer anders, spannend und bekannt ist, kann in diesem harten Geschäft bestehen.

Mit 15 Jahren gründete Giso Weyand sein erstes Beratungsunternehmen und war seinerzeit einer der jüngsten Unternehmer Deutschlands. Seit 1997 konzentriert er sich auf die Beratung von Beratern, Trainern und Coachs – der Ursprung des Teams Giso Weyand. Parallel studierte er Soziale Verhaltenswissenschaften, Rechtswissenschaften und Geschichte und absolvierte eine dreijährige Ausbildung zum systemischen Berater (SG) am renommierten Frankfurter Institut für systemische Theorie und Praxis.

Heute ist Giso Weyand Gastdozent verschiedener Hochschulen, unter anderem im Interim Executive Programm der European Business School. Er macht selbst, was er anderen vermittelt: seine Publikationsliste mit über 40 Titeln und regelmäßige Präsenz in Medien wie dem Handelsblatt, der Financial Times und Branchenmedien wie managerSeminare zeugen davon.

Der gebürtige Hesse lebt mit seiner Frau und seinem Sohn im ländlichen Oberfranken.

Giso Weyand im Internet: <http://www.gisoweyand.de/>

Bücher von Giso Weyand:

[Allein Erfolgreich - Die Einzelkämpfermarke: Erfolgreiches Marketing für beratende Berufe](#), ISBN-13: 978-3938358221

[Das gewisse Extra: Beratermarketing für Fortgeschrittene](#), ISBN-13: 978-3936075687

Der eigene Vertriebsbeauftragte

Interview mit Thomas Algermissen, Gründer und Geschäftsführer des its-people Unternehmensverbunds



Jörg Osarek: Hallo Thomas, herzlichen Dank für diesen Dialog. Wir kennen uns nun seit sechs Jahren und sind im Jahr 2003 gemeinsam mit einigen weiteren Mutigen in die Gründung des its-people Verbundes gegangen. Wir haben mit einer Reihe fleißiger Köpfe und Hände its-people inzwischen zu einem erfolgreichen bundesweiten IT-Dienstleistungsunternehmen ausgebaut, in dem die Berater als Gesellschafter Miteigentümer am Unternehmensverbund werden können. Das war 2003 in dieser Art neu, inzwischen gibt es eine Reihe von Nachahmern. Das Thema dieser Ausgabe ist Beratermarketing und Berater-Vermarktung. Als Geschäftsführer der its-people Muttergesellschaft enterpriser GmbH & Co. KG und als Vertriebsleiter für den Unternehmensverbund bist Du der beste Ansprechpartner, wenn es um Berater-Vermarktung geht. Kannst Du vielleicht kurz und knapp das Konzept von its-people in Bezug auf die Vermarktung der Berater beschreiben?

Thomas Algermissen: its-people ist ein Verbund selbständiger IT-Professionals, die sich zu einer realen Gemeinschaft (Community) zusammen schließen, um nachhaltig Synergieeffekte für sich und die gemeinsam aufgebaute Gesellschaft zu generieren und in der Gemeinschaft die Nachteile des Einzelkämpfertums durch die Stärke einer komplementären Ergänzung der Gesellschafter zu minimieren. Der Aufbau des Verbundes erfolgt unter Zusammenlegung der gemeinsamen Assets Kundenzugang, Knowledge und Kapital. Es ist das gemeinsame Engagement, welches den Unterschied von its-people zu anderen Ansätzen ausmacht!

Basis der vertrieblichen Stärke ist die kollektive Vermarktung über die Mitglieder, das Management und weiterer Vertriebs- und Marketingkanäle. Man könnte das als unter dem Schlagwort „Total Sales Initiative“ zusammenfassen, d. h. Sales-Aktivitäten an allen Kontaktstellen des its-people Verbundes. Damit werden Beziehungen unterschiedlicher Qualität und Reife bedient und das reduziert die Vertriebsaufwendungen in der reinen Kaltakquise, bzw. bestimmt den Vertriebs Erfolg wesentlich.

Bei diesem Ansatz handelt es sich um einen sehr effizienten Kanal mit hoher Loyalität zum Verbund und bedeutet die Verteilung des Vertriebes auf eine Vielzahl von Köpfen mit hohem Eigeninteresse .

Wenn man davon ausgeht, dass jeder IT-Professional im Laufe seiner Projekterfahrungen mehr als 10 positive Kontakte im Markt hält, steht ein sehr umfassendes Kontaktportfolio mit einem existenten persönlichen Zugang zu qualifizierten Kontakten zur Verfügung, der durch das Wachstum an neuen Mitgliedern einen immerwährenden Zugang erfährt. Zu vergleichen wäre das mit einem internen „open business club“, der durch eine strukturierte Erfassung und vertriebliche Bearbeitung (Finden des Entscheiders, Abschluss) zum Erfolg des its-people Verbundes und –

Wachstums erheblich beiträgt.

So kann jedes Mitglied davon ausgehen, dass er bei der Projektsuche von einer Vielzahl von Menschen aus dem its-people Umfeld unterstützt wird und dass die vertriebliche und marketingtechnische Bearbeitung professionell und umfassend erfolgt. Wir leisten eine personenbezogene Vermarktung im Gegensatz zu einer bedarfsorientierten Besetzung. Das gibt die Sicherheit, im Fall der Fälle nicht allein zu sein.

Im Normalfall des IT-Professionals als Einzelkämpfer können neue Vertriebsaktivitäten erst begonnen werden, wenn das Vorgängerprojekt beendet ist. Bei einem durchschnittlichen „Sales-Cycle“ von 4 – 6 Wochen und einer durchschnittlichen Beauftragung von 3 – 6 Monaten, kann darin eine Auslastungssenkung zwischen 20 % und 40 % liegen (bezogen auf die Jahresproduktivität). Wenn daher im its-people Verbund durch die personenbezogene Vermarktungsstrategie und den kollektiven Vertriebsansatz erreicht werden kann, dass das Auslastungsrisiko um 15 % gegen über der Einzelunternehmenschaft gesenkt werden kann (bzw. die Auslastung um 15 % erhöht wird), wäre bereits eine Steigerung der Einnahmen aus Produktivität um ca. 15 % gewonnen.

Jörg Osarek: Welche additive vertriebliche Leistung genießt ein Berater bei its-people im Vergleich zu einem Vermittler beispielsweise?

Thomas Algermissen: Wir bauen die Expertise der Berater in die firmenbezogene Valueproposition und das Leistungsportfolio ein. Hierbei orientieren wir uns natürlich an den Trends und Nachfrageentwicklungen des Marktes. Das gibt die Leitplanken für die eigene Weiterentwicklung und die Grundlage für das Einsatzspektrum (wenn der Berater das will, führen wir in einer sehr vertrauensvollen Umgebung Weiterentwicklungs- und Coachinggespräche zur Erhaltung oder Steigerung des Marktwertes durch). D. h. der Berater ist in jedem Fall Bestandteil aller Marketing und Vertriebsaktivitäten (Veranstaltungen, Website,

Public Relations, Partneraktivitäten)

In diesem Zusammenhang möchte ich nocheinmal erwähnen, dass der Berater für its-people kein opportunistisches Vermarktungs-subjekt ist, welches bis zu einer Vermarktungsmöglichkeit in einer Skilldatenbank verwaltet und nach Projektende wieder abgelegt wird. Wir kennen jeden Berater in seinen Skills und Möglichkeiten sehr genau und alle Mitglieder des Verbundes und das Management ziehen alle Register zur personenbezogenen Vermarktung. Wöchentlich findet z. B. eine Telefonkonferenz statt, um die offenen Positionen und projektsuchenden Berater zu besprechen und Projektansätze zu diskutieren. Alle Mitglieder werden wöchentlich darüber informiert, welche Projektopportunities aktuell bearbeitet werden und welcher Berater ohne Projekt ist. Aufgrund der persönlichen Beziehung zum Verbund ist es allen Verbundpartnern natürlich nicht egal, ob ein Berater lange ohne Projekt ist.

Jörg Osarek: Welche aktive Leistung muss der Berater von sich aus in die Vermarktung einbringen? Funktioniert es, wenn er oder sie sagt: Ich lege mich jetzt mal auf die Terrasse und warte, bis mein Projekt da ist?

Thomas Algermissen: Wie ich bereits gesagt habe, basiert its-people auf einer kollektiven Vertriebsstrategie. Das bedeutet, dass sich jeder (auch derjenige ohne Projekt) aktiv an der Marktbearbeitung und Opportunitygenerierung beteiligen muss.

Für den Einzelkämpfer kann die persönliche Vertriebsstrategie darin liegen, in allen möglichen Projektplattformen und bei allen am Markt agierenden Vermittlungsunternehmen platziert zu sein und dann zu warten, ob es etwas kommt. Ich glaube, diese Strategie funktioniert nicht und das Open-Air-Vergnügen auf der Terrasse nimmt mit zunehmender Leerlaufzeit ab.

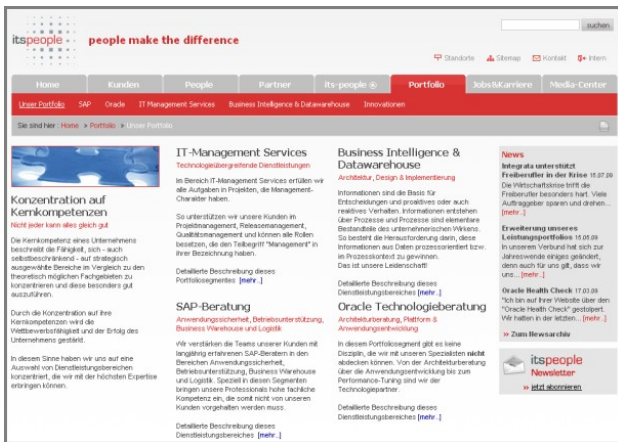
Ich denke, dass die aktive Beteiligung an der Opportunitygenerierung für mich selber oder ein anderes Mitglied eine konstruktivere und

selbstbestimmte Handlung ist, als sich nur auf opportunistische Kanäle zu verlassen.

Jörg Osarek: Für wen ist its-people interessant und wer passt nicht zu its-people? Damit meine ich sowohl die inhaltliche Überdeckung (technische Skills) als auch den Habitus.

Thomas Algermissen: Für uns sind Berater mit tiefer technischer (und natürlich aktueller) Expertise, gepaart mit unternehmerischen und interpersonellen Skills sowie nachgewiesene Erfahrung auf Seniorlevel interessant. Für unser Geschäftsmodell ist es darüber hinaus wesentlich, dass der Berater von der Mentalität kompatibel mit unserem Wertemodell aufgestellt ist.

its-people ist für diejenigen Berater interessant, die die Phantasie und Visionskraft für den Aufbau eines people-basierten Unternehmens haben, die sich in der Verantwortung eines Unternehmers sehen und an gemeinsamen Erfolgen teilhaben wollen.



Inhaltlich geht es im Speziellen um die Business Intelligence-/ Datawarehouse-Themen und komplexe datenbankorientierte Anwendungssysteme mit großen Datenvolumina. Natürlich spielen in diesem Zusammenhang auch moderne Architekturen (Service- und Eventorientierung) eine wichtige Rolle. Im Bereich der SAP-Beratung konzentrieren wir uns auf den Betrieb komplexer SAP-Systeme einschließlich der Archivierung von SAP-Daten und der Anwendungssicherheit von SAP-

Systemen und unterstützen unsere Kunden in allen Fragen der Industrielogistik.

Berater mit einem Beratungsportfolio, welches ausserhalb der vorgenannten Themenbereiche liegt, finden bei its-people nicht die ideale Basis.

Jörg Osarek: Welche vertrieblichen Fähigkeiten sollte der Berater entwickeln, damit Vertrieb einfacher wird?

Thomas Algermissen: Im Dienstleistungsgeschäft geht es um den Menschen, d. h. der Kunde entscheidet sich für eine Gruppe von Personen mit einem gleichen Mindset oder einer Person, die inhaltlich und menschlich auf seiner Linie liegt. Das ist die sogenannte "Chemie", die stimmen muss.

Wir gehen in der Regel gemeinsam zum Kunden und agieren dort zielorientiert und abgestimmt. Das führt zu spezifischen Rollenaufteilungen und Gesprächs-"Choreografien", in denen sich der Berater je nach eigenen Möglichkeiten einbindet.

Idealerweise muss sich der Berater in einer Gesprächschoreographie beim Kunden sicher bewegen, sich in der jeweiligen Gesprächssituation flexibel zeigen und seine Erfahrungen und Kenntnisse gut darstellen können. Er muss in seiner Rolle authentisch wirken. Er sollte Selbstbewusstsein zeigen, ohne arrogant zu wirken. Er muss natürlich zuhören können und zielsicher Anknüpfungspunkte aus dem Gespräch aufgreifen können.

Kurz: er sollte überzeugend sein. Wie? Das hängt oft auch vom Gesprächsverlauf ab. Deshalb ist Überzeugungskraft in unterschiedlichen Situationen ein wesentliches Asset im Vertrieb und der Selbstvermarktung.

Jörg Osarek: Wie können Berater auch in schwierigen Zeiten beim Kunden Punkten? Mit welchen Profileigenschaften hat man in so einer Zeit schwer und was hilft dabei, dennoch Aufträge zu erhalten?

Thomas Algermissen: In schwierigen Zeiten ist es wichtig, für den Kunden mit seinem

Dienstleistungsspektrum einen Wert zu erzeugen. Das geht über exzellente Expertise, hohe Produktivität, langjährige Projekterfahrung und Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich. Zu unterschätzen sind in diesem Zusammenhang nicht die Wirkung von Zertifizierungen und die Methodenkompetenz. Ich kann nur empfehlen, diese Assets in einem Akt der Selbsterkenntnis zu ermitteln und im Sinne eines persönlichen Marketings kommunikativ aufzubereiten und eine Positionierung hinsichtlich eines Wertversprechens aufzubauen. Das Beraterprofil und eine entsprechende Website sind das Mittel, um diese Fähigkeiten und Kenntnisse adäquat darzustellen.

Wenn die eigene Kernkompetenz und damit die Werthaltigkeit der eigenen Leistung nicht klar dargestellt werden kann (oder sie auch nicht klar ist), dann kommt man gerade in schwierigen Zeiten nur sehr schwer an Aufträge, es sei denn über einen niedrigen Preis. Das will natürlich Niemand. Deshalb ist das Thema Weiterentwicklung und -bildung auch so wichtig.

Jörg Osarek: Mit welcher Strategie können Berater darauf reagieren, dass Kunden an der Preisschraube drehen?

Thomas Algermissen: Wertvoll sein! Der Tagessatz oder das Honorar ist Ausdruck der Wertschätzung der erbrachten Leistung. Es ist die Summe aus Expertise, Erfahrung und Produktivität, gespiegelt an der konkreten Aufgabe und dem aktuellen Marktpreis. Ob man das will oder nicht, der Wert der Leistung schwankt ebenso, wie die Kaufkraft einer Währung. Aussagen wie, "unter xx € fange ich gar nicht an!" sind ebenso kontraproduktiv, wie ein beliebiges Akzeptieren jedes Angebotes.

Gewisse Gesetze des Marktes hebt man nicht einseitig aus. Wenn die Projektsituation schwierig ist, fallen die Preise. Dann entscheidet sich der Kunde für das Beste, das er für einen bestimmten Preis bekommt oder zahlt den Preis, der für die benötigte Leistung angemessen ist.

Es gibt keine Strategieempfehlung in diesem Bereich, weil das Verhalten auch von der persönlichen Situation des Einzelnen abhängt. Aber preis-/leistungsgerecht und kundenorientiert zu agieren, kann nie schaden. Und Klarheit über seinen eigenen Marktwert zu haben, auch nicht! Und manchmal stimmt Eigen- und Fremdbild auf den "wahren" Preis nicht überein! ;-))



Jörg Osarek: Unabhängig von its-people Dein letzter Tipp: Wie muss ein Berater, der alleine am Markt unterwegs ist seine Vermarktung gestalten, damit sie nicht zum Roulette wird?

Thomas Algermissen: Niemand ist alleine am Markt unterwegs ;-)) Es gibt immer Einen, der besser qualifiziert ist, seine Leistungen billiger anbieten kann oder einen besseren Zugang hat.

Ich kann aktuell nicht sagen, wie hoch der Anteils des Marktvolumens der am Endkundenmarkt von selbständigen Einzelunternehmern direkt generierten Geschäfte ist (das wäre mal eine Markterhebung wert!), aber der Dienstleistungsmarkt wird doch wesentlich von Unternehmen besetzt. Als Einzelkämpfer ist man sehr auf diesen Zugang zu den Endkundenprojekten

angewiesen, mit allen Konsequenzen.

Ich würde daher gerne noch ein paar Attribute der Selbstständigkeit aufführen:

Selbstbewusstsein – im Sinne von sich selbst bewusst sein

Selbstvertrauen – darin kommt sich selbst Vertrauen und sich Etwas trauen vor.

Selbstbestimmung – proaktiv mit sich ändernden Situationen umgehen und den Ausgang (mit)bestimmen

Selbstverantwortung – die Verantwortung für sich selbst nicht anderen überlassen

Selbstdisziplin – Konsequenz und auch Leistungsbereitschaft

Und da Selbstständigkeit nicht automatisch bedeutet, dass man **ständig** mit sich **selbst** allein sein muss, sind Kooperationen gleichgesinnter Selbständiger eine wichtige Basis:

its-people

Jörg Osarek: Herzlichen Dank für das Interview, das Du noch so kurzfristig ermöglicht hast lieber Thomas. Ich wünsche Dir einen entspannten Urlaub.

Über Thomas Algermissen:

Thomas Algermissen ist Gründungsmitglied des its-people Verbundes und geschäftsführender Gesellschafter der enterpriser GmbH & Co. KG. Zuvor Übernahme der Verantwortung für Strategie und Vision im Bereich e-Business bei einem großen regionalen Energieversorger. Stationen mit fachlicher und disziplinarischer Führung von Vertriebs- und Consultingmitarbeitern im Siemens Konzern sowie Übernahme von Geschäfts-/ Projekt- und Ergebnisverantwortung. Vertrieblicher Schwerpunkt in der langjährigen Betreuung von Großkunden.Gründungsmitglied des its-people Verbundes und geschäftsführender Gesellschafter der enterpriser GmbH & Co. KG. Zuvor Übernahme der Verantwortung für Strategie und Vision im Bereich e-Business bei einem großen regionalen Energieversorger. Stationen mit fachlicher und disziplinarischer Führung von Vertriebs- und Consultingmitarbeitern im Siemens Konzern sowie Übernahme von Geschäfts-/ Projekt- und Ergebnisverantwortung. Vertrieblicher Schwerpunkt in der langjährigen Betreuung von Großkunden.

Enterpriser im Internet: www.enterpriser.de

its-people im Internet: www.its-people.de



Die 5 Stufen erfolgreicher Selbstvermarktung

von Jörg Osarek

Das Kerngeschäft des Beraters ist die Beratung seiner Kunden. Um dieses Kerngeschäft ausüben zu können, muss der Berater Kunden überzeugen, ihn zu beauftragen. So gibt es neben den eigentlichen Fähigkeiten des Beraters den Bereich der Selbstvermarktung, der ihn sein Beraterleben lang begleiten wird. Glücklicherweise gibt es zwischen Beratung und Vermarktung ein großes Areal der Überschneidung, so dass dies nichts vollständig anderes ist. Doch für welches Modell der Vermarktung der Berater sich auch entscheidet, ob als Einzelkämpfer, über einen Vermittler, als Angestellter im Beratungshaus oder in einer modernen selbständigen festen Kooperation: Immer sind seine Fähigkeiten gefragt, sich, seine Leistung und seinen Nutzen für den Kunden zu präsentieren und überzeugend darzulegen.

Fasziniert von dieser Symbiose aus nachhaltigem Vertrieb und Beratungsleistung sowie teils ernüchtert über die Defizite mancher hervorragender Berater, wenn es darum geht, sich selbst zu präsentieren, habe ich zwei Dinge getan.

1. Gemeinsam mit meinem Kollegen Andreas Hoffmann unsere Erfahrungen im Buch "[Die Exzellenz-Formel - das Handwerkszeug für Berater](#)" niedergeschrieben. Es ist eine Art Anleitung geworden, wie Sie sich über die Beratungsgrundlagen bis zum exzellenten Berater entwickeln können.

2. Den Aspekt der Selbstvermarktung aus meiner Trainer-Tätigkeit für Consulting Skills weiterentwickelt und in die Form eines komprimierten Ein-Tages-Workshops mit sehr vielen Praxisübungen gebracht. http://www.beraterexzellenz.de/themen/workshop_selbstvermarktung.html

Die Basis für diesen Workshop bildet dieser

Artikel, der die 5 Stufen erfolgreicher Selbstvermarktung aufzeigt. Der Workshop ist im IT-Beratungsumfeld gut angekommen, aber auch bei Beratern, die aus völlig anderen Beratungsdisziplinen stammen. Letztlich sind die Themen und Übungen für jeden interessant, der sich im Rahmen seines Berufslebens mehrfach bewirbt und seine Kunden von sich überzeugen will - seien diese interne oder externe Kunden.

Die bereits als Artikelserie veröffentlichte ursprünglich auf IT-Professionals zugeschnittene Version habe ich nun noch einmal allgemein für Berater aufgearbeitet. In Teilen sind die Themen auch in etwas anderer Struktur in unser Buch "Die Exzellenz-Formel" eingeflossen.

Dieser Artikel und der Workshop sind kein Kaltakquise-Training. Es geht vielmehr darum, wie Sie sich erfolgreich über verschiedenen Kanäle erfolgreich präsentieren können, wie Sie ein für beide Seiten gutes Vorstellungsgespräch führen und wie Sie mittelfristig im Beratungsprojekt und bei Ihrer persönlichen langfristigen Entwicklung Erfolge erzielen.

Dazu betrachten wir die 5 Stufen erfolgreicher Selbstvermarktung:

Stufe 1.....Grundlagen der erfolgreichen Selbstvermarktung

Stufe 2.....Die eigene Präsentation

Stufe 3....Im Vorstellungsgespräch - Kurzfristige Erfolge erzielen

Stufe 4Im Projekt - Mittelfristige Erfolge erzielen

Stufe 5....Die eigene Entwicklung - die langfristig erfolgreiche Strategie für Ihr Berufsleben

Stufe 1: Grundlagen der erfolgreichen Selbstvermarktung

Viele Berater wollen sich auf ihr Kerngeschäft, die Beratung ihrer Kunden in ihrem speziellen Expertise-Segment konzentrieren. Sie sehen sich bewusst nicht als Verkäufer. Heute ist es möglich, sich seine Vertriebsleistungen extern einzukaufen. Doch am Ende muss immer der

Berater als Person durch die Tür beim Kunden gehen - und dort wird er überzeugen oder im Gespräch scheitern. Dieser eine Punkt gehört also schon zu den originären Aufgaben eines Beraters, nämlich für sich selbst zu werben, so dass der Kunde einen Versuch mit dem Berater wagen will. Das ist ein Kernaspekt der Notwendigkeit des Themas Selbstvermarktung. Ein weiterer liegt in der Entwicklung unserer Welt in den letzten Jahrzehnten. Wenn man früher in ein Dorf kam und das Pferd hatte ein Eisen verloren, ging man zum Schmied. Wenn man Hunger hatte in die Schenke und wenn die Hose gerissen war zum Schneider.



Doch unsere Welt ist viel viel größer geworden. Aus den Dörfern sind Städte geworden mit vielen KFZ-Werkstätten (neumodisch für Schmied), Gaststätten, Schneidern und auch mit vielen Beratern. Die vielen Berater existieren ja nur, weil die Welt komplexer geworden ist, so dass der einzelne Unternehmer nicht mehr alles selbst überblicken kann. So gibt es also Strategieberater, Unternehmensberater, IT-Berater, Finanzberater, für das Persönliche gibt es Coaches, Mentaltrainer, Feng-Shui Berater und und und. Und in jeder einzelnen Disziplin wiederum gibt es unzählige Spezialisierungen. Und nun die entscheidende Frage: Woher weiß der Kunde, der genau das Problem hat, das Sie am besten lösen können, dass es Sie gibt und dass Sie der Richtige für diese Aufgabe sind?

Somit ist es wichtig, dem Kunden eine

Hilfestellung an die Hand zu geben, mit der er eine für sich ausreichend fundierte Entscheidung treffen kann. Der Berater muss den Kunden also überzeugen, dass er der passende oder sogar der beste Kandidat für den Job ist.



Doch dazu muss er erst einmal an einen Kunden herankommen. Dazu gibt es die Instrumente Vertrieb und Marketing.

Vertrieb: Übel, Notwendigkeit oder positives Element der Beratung?

In meiner Zeit als Angestellter im Consulting eines großen Softwarehauses waren es aus unserer Sicht immer die Jungs vom Vertrieb, die dem Kunden unmögliche Dinge für viel zu wenig Geld verkauft haben - und wir vom Consulting durften dann die Fehler des Vertriebs ausbügeln. Umgekehrt war der Vertrieb stolz darauf, wenn er sich gegen die schwierigsten Konkurrenten durchgesetzt hat und den Auftrag gewonnen hat. Und dann kamen die Jungs vom Consulting, erzählten dem Kunden was alles nicht geht und machten sein schönes Projekt kaputt, weil sie absolut nicht vertriebsorientiert dachten.

Heute weiß ich: beide haben Recht. Das Problem war das nicht vorhandene Verständnis für die Welt des anderen. Überzeugt der Vertrieb den Kunden nicht, gibt es kein Projekt.

Kann der Consultant das Projekt nicht umsetzen, strebt der Kunde nach einer Rückabwicklung und kauft nicht mehr bei der Firma. Es ist also wichtig, sowohl den Kunden zu überzeugen, als auch die Leistung zu erbringen - beides! Denn ohne Vertrieb hätte der Kunde nicht von der Kompetenz des Consultants erfahren.

Als Berater hat man verschiedene Möglichkeiten, sich auf dem Markt "zur Schau zu stellen". Speziell für den IT-Bereich existieren große Portale wie Resoom, Gulp, Projektwerk usw. über die der Berater Nachfrager erreichen kann. Additiv gibt es Personal-Vermittler, die einen Berater in der Regel auch im Vorstellungsgespräch begleiten. Sie haben allerdings kein persönliches Interesse an der Vermarktung einer bestimmten Person, sondern wollen ihr Projekt besetzen. In anderen Modellen existiert ein festes beiderseitiges Commitment zueinander, bei dem der Berater einen dedizierten Vertrieb für sich in Anspruch nehmen kann, durch diesen gecoacht und langfristig begleitet wird. Ein solches Beispiel ist its-people (www.its-people.de).

Ideal für langfristig fruchtbare Kundenbeziehungen ist es, wenn der Vertriebspartner nicht nur etwas vom Verkaufen versteht, sondern auch etwas von den Dienstleistungsinhalten, damit er ausreichend enthusiastisch und ausreichend realistisch auftritt. Es ist wichtig, dass der Berater den Vertrieb nicht als den Bösen ansieht, sondern als Partner, der den Kunden von der eigenen Person überzeugt. Treten beide als Team mit gegenseitiger Wertschätzung auf, strahlen sie bereits eine positive Grund-Überzeugungskraft aus. Ich durfte eine Reihe von Techies erleben, die sich mit der Zeit zu richtigen IT-Beratern weiterentwickelt haben und zu ihrem eigenen Vertrieb wurden. Das ist der Idealzustand, da sie wissen, wann sie vertrieblich Gas geben müssen und wann sie in ihrer Funktion als Berater die Bremse ziehen müssen, um den Kunden und sich selbst zu schützen.

Drei Typen von Beratern: die Mutlosen, die Übermütigen, die Mutigen oder die Selbstbewussten

Bei der vertrieblichen Unterstützung von Beratern habe ich drei Typen kennengelernt:

Die Mutlosen trifft man häufig. Es gibt zwei Kategorien, die zum selben vertrieblichen Ergebnis führen. Kategorie A stellt höchste Anforderungen an sich selbst und will sich erst noch einige Wochen und Monate in ein Thema einarbeiten, bevor sie mit einem ausreichenden Fachwissen ausgestattet ist, um ihre Leistungen dem Kunden anzudienen. Im Vertrieb passiert es häufig, dass Projektmöglichkeiten sich zerschlagen, so dass diese Berater dann viel Zeit in ein Thema investieren, das dann doch nicht zum Tragen kommt und beim nächsten Kunden ist der Schwerpunkt wieder anders gesetzt. Auch wenn es schön wäre, sich immer optimal vorbereiten zu können, hat der Kunde häufig einen kurzfristigen Bedarf, der keine monatelange Vorbereitung ermöglicht. Kategorie B hört sich die vom Kunden geschilderte Aufgabe an und sagt dann: "Ich weiß nicht, so in der Form habe ich das noch nicht gemacht. Und da habe ich noch nicht so viel Erfahrung. Da bin ich eher unsicher. "Eine solche Äußerung ist der Todesstoß für das Vertrauen des Kunden in den Berater. Wie soll der Kunde überzeugt sein, wenn der Berater es nicht ist? Solche Menschen warten immer auf das perfekt passende Projekt und wundern sich dann, wenn es nicht vorbeikommt und sich Probleme mit ihrer Selbstvermarktung auftun. Bei beiden Kategorien ist mehr vertrieblicher Mut angesagt.

Die Übermütigen trifft man auch ab und zu. Das sind die Menschen, die alles können, alles schon gemacht haben und selbst neueste Themen, die noch in der Entwicklung sind seit zwölf Jahren produktiv einsetzen und sowieso alles besser wissen als der Kunde oder sonst jemand. Entweder der Kunde merkt den Schwindel, dann ist das Vertrauen sofort dahin und das Gespräch beendet, oder er wird es später im Projekt feststellen, nachdem er Zeit

und Geld investiert hat. Das ist noch schlimmer. Durch vertrieblichen Übermut zerstört sich der Berater seinen Ruf und somit seine Existenzgrundlage. Negativreferenzen sprechen sich herum! So ein Übermut kann natürlich auch aus einer Verzweiflung heraus entstehen. In einem Bewerbungsgespräch mit einem IT-Berater hat dieser mir die Unwahrheit zu seinen Kenntnissen im Datenbank-Bereich erzählt. Ich habe ihn darauf hingewiesen, dass für uns das Vertrauen in die Ehrlichkeit sehr wichtig ist. Im weiteren Verlauf des Gesprächs habe ich seine Kenntnisse in bestimmten Bereichen abgefragt und bewusst Testfragen zu technischen Details gestellt. Er hat wieder behauptet, Dinge gemacht zu haben, die technisch unmöglich waren - mich also bewusst angelogen. Darauf hin brach ich das Gespräch ab und er war sichtlich verzweifelt. Aber eine Lüge oder schwere Übertreibung kann keine Grundlage für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit sein. Auch wenn es mir schwer fiel, ihn wegzuschicken, wäre es deutlich fataler gewesen, einer meiner Kunden hätte den Schwindel bemerkt, wenn ich diesen Berater dorthin geschickt hätte.

Die Mutigen oder die Selbstbewussten sind die erfolgreiche Gruppe in Vertrieb und Projekt. Wenn ein Berater in mehreren Situationen hintereinander gegen Profis konkurriert, die übertreiben und er stets exakt dabei bleibt, was er gemacht hat oder sich mutlos präsentiert, wird er jeden dieser Aufträge verlieren, weil ihn ein unseriöser Konkurrent aussticht. Wenn er maßlos übertreibt, sammelt er schlechte Referenzen und beschädigt langfristig seinen Ruf. Was also ist richtig? Ist das eine Aufforderung zur Lüge? Nein. Im Film "A Knights Tale" sagt der Schriftsteller: "I give the truth scope" - "ich gebe der Wahrheit Spielraum". Der Berater muss genug Selbstbewusstsein und vertrieblichen Mut aufbringen, um den Kunden zu überzeugen, aber nur so viel, dass er den Job am Ende zur Zufriedenheit des Kunden erledigen kann. Er kann auch einmal etwas überzeugter zu einem Thema auftreten, in dem er nur mittelmäßige

Kenntnisse hat, wenn er in der Projektdurchführung dafür sorgt, dass er sich das zusätzlich erforderliche Wissen nebenher aneignet und seine Arbeit im Projekt zu einem erfolgreichen Ergebnis bringt. Alternativ kann er sich in schwierigen Situationen durch Kollegen unterstützen lassen, die das Thema umfassender beherrschen. Das ist angebrachter vertrieblicher Mut. Hat er Zweifel, dass er es schaffen wird, sollte er nicht übertreiben. Der Maßstab ist die eigene Überzeugung, das Projekt für den Kunden erfolgreich zu stemmen. Ich selbst habe in einem Vorstellungsgespräch sehr viel Zuversicht ausgestrahlt, dass ich ein System realisieren kann, das aus einer Datenbank SVG Grafiken erzeugt. Ich hatte einiges über SVG gelesen und schon mal ein wenig mit einem SVG Editor herumgespielt. Ich erhielt das Projekt, kaufte mir ein Buch und arbeitete es neben dem Projekt in der S-Bahn durch und erbrachte meine Leistung erfolgreich. Das Maß war hier meine Überzeugung, dass ich es schaffe und dass ich bereit war, alles für den Projekterfolg zu tun.

Stufe 2: Die eigene Präsentation

Als Berater präsentieren wir uns meist täglich. Jeder muss heute im Berufsleben Dinge, Lösungen, Ergebnisse und auch sich präsentieren. Was ist eigentlich eine Präsentation?

Ins Deutsche ist das Wort präsentieren über das lateinische praesentare - eine Ableitung von lateinisch praesens zu Deutsch gegenwärtig, anwesend gelangt. (Vgl. Duden, das Herkunftswörterbuch). Es geht also einerseits darum, Menschen etwas zu vergegenwärtigen, in die Gegenwart zu holen und zweitens darum, seine eigene Anwesenheit auf die anderen wirken zu lassen, sie die eigene Gegenwart erfahrbar machen. Dabei findet die Eigen-Präsentation, von der wir hier sprechen nicht nur im Vorstellungsgespräch beim Kunden statt, sondern wir präsentieren uns permanent - unsere Anwesenheit wirkt ständig auf unsere Umwelt und unsere Mitmenschen. Natürlich

würde es vielleicht genügen, sich im Vorstellungsgespräch und später im Projekt wirkungsvoll zu präsentieren - aber sonst ganz anders zu sein. Meiner Erfahrung nach funktioniert es jedoch nur recht kurz, sich zu verstellen. Ich habe eine Reihe von Beratern gesehen, die dies versucht haben und keine hat das wirklich lange durchgehalten.

Wenn wir es nun schaffen, uns eine positive wirkungsvolle Präsentation anzugewöhnen, sie zur Gewohnheit werden lassen, sie also bei uns einzieht, dann müssen wir uns nicht verstellen, dann sind wir automatisch präsentabel.

Daher sprechen wir davon, wie wir eine erfolgreiche Selbst-Präsentation zu unserem natürlichen Default-Modus machen können.

Wann fängt die Eigenpräsentation nun an? Wenn die Tür beim Kunden aufgeht und er in meine Augen blickt und binnen Sekunden einen ersten Eindruck gewinnt?

Nein, sie beginnt schon viel früher. Denn das, was der Kunde wahrnimmt, wenn die Tür aufgeht, ist das Ergebnis unseres permanenten Auftretens und Seins. Er sieht sofort die Aura, die wir ausstrahlen. Also wo setzen wir an?

Wir sprachen schon über die Grundlagen und die unternehmerische Grundeinstellung, die ein Berater für die erfolgreiche Selbstvermarktung benötigt. Der erste Schritt zur guten Eigenpräsentation ist der Wille zur Selbstvermarktung.

Der Wille zur Selbstvermarktung

Erinnern Sie sich an etwas, das Sie wirklich fasziniert hat, aber schwer zu bekommen war und das Sie unbedingt haben wollten? Was haben Sie getan? Haben Sie Himmel und Hölle in Bewegung gesetzt, um es zu erhalten? Haben Sie sich engagiert und angestrengt, um sich diesen Traum zu erfüllen? Haben Sie dafür gekämpft und es schließlich bekommen? Was war das für ein Gefühl, dieses Ziel erreicht zu haben?

Was gab Ihnen die Kraft, dieses Ziel zu

erreichen? Ihr Wille hat Sie mit allen Möglichkeiten ausgestattet, die Sie brauchten. Und ein solcher starker Wille zur Selbstvermarktung ist auch die Basis für eine erfolgreiche Eigenpräsentation und einen Vertriebs Erfolg.



Was bewirkt dieser Wille in uns? Wir konzentrieren uns auf das Ziel, wir fokussieren und lassen uns von anderen Dingen nicht ablenken. Wir denken nicht darüber nach, wie viel Arbeit das ganze ist und ob wir nicht eigentlich schon Feierabend haben. Er lässt die Zweifel verschwinden, ob wir unseren Erfolg verdienen. Wir beziehen Kraft aus diesem Willen. Er gibt uns die Ressourcen, die wir brauchen um Schritt für Schritt mit Zuversicht und Entschlossenheit unser Ziel zu erreichen.

Und wenn wir durch diesen manchmal eisernen Willen unser Ziel erreicht haben, erlangen wir so eine enorme Selbstbestätigung und einen unheimlichen Schub für unser Selbstbewusstsein.

Somit strahlen wir durch diesen starken Willen und durch das in der Vergangenheit gewonnene Selbstbewusstsein eine positive Wirkung auf unsere Mitmenschen aus: Die Basis für eine gelingende Selbstpräsentation.

Dinge innerhalb und außerhalb des Einflussbereichs des Beraters

In Dinge, die wir ändern wollen und können, sollten wir Kraft investieren. Dinge, die wir nicht ändern können, sollten uns keine Kraft kosten. Und es ist wichtig, zwischen beiden unterscheiden zu können. Das spart Kraft und vermeidet Frustration.

Welche Dinge können wir bei der Eigenpräsentation beeinflussen und welche nicht?

Im eigenen Einflussbereich liegt, wie wir uns präsentieren, was unser Selbstverständnis ist, welche zusätzliche Leistungen wir bereit sind, für einen Kunden zu liefern - z.B. als guten Service. Zur erfolgreichen Eigenpräsentation gehört, sich im Vorfeld über solche Dinge Gedanken zu machen und sich selbst Regeln zu geben, die man dann im Gespräch schnell und einfach abrufen kann. Dazu gehören sicherlich auch Prinzipien und ethische Werte. Natürlich darf man es nicht übertreiben. Wer alles schon durchdacht und prinzipiell festgelegt hat und keinesfalls anders handeln wird, der wirkt eher wie ein Betonkopf. Wer aber keine Regeln für sich hat, ist nicht greifbar für den Kunden - er gibt ihm keine Grenzen, keine Begrenzungen und somit kein Profil von sich selbst. Optimal wirkt eine Mischung auf den Kunden. Wenn der Berater weiß, was er will, wie er grundsätzlich vorgeht und was ihm wichtig ist und wenn er zusätzlich flexibel für die Anforderungen und Bedarfe des Kunden ist und dabei auch einmal einen kreativen Kompromiss eingeht. Dann gibt er dem Kunden die Sicherheit, weder jemanden

vor sich zu haben, der sein Fähnchen in den Wind hängt, noch stockstarr ist.

Wenn der Berater mit einem Dienstleister oder Vermittler zusammenarbeitet, gibt es jedoch auch Dinge, auf die er keinen Einfluss hat. Beispielsweise das Commitment durch seine Partner-Firma für einen Projekteinsatz oder die Möglichkeit, dem Kunden bei Ausfall z.B. durch Krankheit einen Ersatz liefern zu können. Oder auch kaufmännische Rahmenbedingungen, an die der Partner gebunden ist. Bezüglich solcher Themen ist es sinnvoll, sich mit seinem Partner im Vorfeld einer Vorstellung beim Kunden abzustimmen und darüber zu einigen. Je nach Situation kann die Dokumentation solcher Absprachen z.B. per Mail hilfreich sein. In jedem Fall ist es unangebracht, Meinungsverschiedenheiten über ungeklärte Details vor dem Kunden auszufeuchten.

Sind diese Dinge geklärt, können Partner und Berater souverän und überzeugend gemeinsam im Gespräch agieren.

Aspekte der Eigenpräsentation: Unterlagen, Erscheinungsbild, Auftreten

Wie sollte die Eigenpräsentation nun aussehen? Sicherlich gibt es bei verschiedenen Kunden andere Vorlieben. Es lassen sich jedoch einige grobe Leitplanken erkennen.

Ein authentischer Auftritt ist das A und O. Er strahlt in alle weiteren Bereiche hinein. Dennoch gilt die Regel: Der Wurm muss dem Fisch gefallen, nicht dem Angler. Die Kunst ist es nun, die beiden Grundregeln der authentischen Präsentations und des fischbegeisternden Wurms in Einklang zu bringen. Dann überzeugt die eigene Präsentation.

Die Unterlagen

Üblicherweise sind die Unterlagen das erste, was Kunden sich ansehen, bevor sie den Menschen dahinter überhaupt kennen lernen. Diese sollen ja einen Eindruck vermitteln, ob der Bewerber der Richtige ist - oder zumindest

in die Menge der in Frage kommenden Personen Einlass findet. Daher sind die Unterlagen in Form eines **Profils oder CVs** der erste wichtige Schritt zum eigenen Projekt. Sie sollten professionell gestaltet sein. Nicht übertrieben, weder zu oberflächlich noch zu detailliert. Gerade IT-Berater machen häufig den Fehler, alle möglichen Systeme, Programme und Programmiersprachen haarklein aufzuführen inklusive aller Versionsnummern bis auf die 4te oder 5te Stelle. Wenn es um eine technische Aufgabenstellung geht, reichen Major Releases in der Regel aus. Bewirbt man sich um eine Management-Aufgabe sind selbst diese eventuell unnötig oder sogar Fehl am Platze.

Auch sollte man sich hüten, für jedes Projekt bis ins Letzte darzulegen, was man alles getan hat und wie viele Kenntnisse über wie viele zig oder gar hunderte Tools man doch hat. Kunden, die einen Professional suchen haben oftmals nicht viel Zeit. Sie wollen sich einen schnellen Überblick verschaffen. Die Bereitschaft, für eine bestimmte ausgeschriebene Stelle seine Unterlagen passgenau zu verändern kann den Unterschied zwischen Erfolg und Scheitern bedeuten. Einige Dinge haben sich gerade im IT-Umfeld in den letzten Jahren eingebürgert, die den Kunden die Zielgenauigkeit bei der Identifikation geeigneter Kandidaten erleichtern. So werden im Profil häufig die beherrschten Tools separat in Listenform aufgeführt und zwar mit Expertise-Level und Jahr des letzten Einsatzes der Technologie. Dies schafft eine recht gute Vergleichbarkeit auf einer neutralen Ebene. Wichtig ist bei einer solchen Tool-Liste, dass sie mit den Tools, die bei den Projekten aufgeführt sind, übereinstimmt. Kunden prüfen dies häufig und Inkonsistenzen wirken unprofessionell.

Ein weiterer wichtiger Punkt heute ist **der eigene Webauftritt**, die Präsentation im Internet. Ein Internet-Auftritt gehört heute zum Standard der Selbst-Präsentation. Eine detaillierte Ausführung an dieser Stelle würde den Rahmen sprengen. Daher nur einige Basis-

Tipps: Viele Webauftritte von Beratern - speziell IT Beratern lesen sich wie ein Bauchladen. Man bietet alles an, um ja keinen potentiellen Kunden zu verpassen. Sorry, das wirkt leider nicht. So weiß der Kunde nicht, wofür der Berater steht, was seine Spezialität ist. Daher: Eine Fokussierung auf die eigenen Kernkompetenzen ist ganz wesentlich. Außerdem sollte die Seite klar, übersichtlich, mit wenig grafischen Spielereien und grauenhaft bunten Animationen versehen sein. Stehlen wir dem Kunden nicht die Zeit. Seine Zeit sparen wir auch, wenn wir dem Kunden die Möglichkeit geben, das eigene Profil in PDF Form herunterzuladen. Zusätzlich sollte man sich überlegen, welche Internet-Communities vermarktungstechnisch sinnvoll sind, die dann auf die eigene Webseite verweisen - beispielsweise <http://www.xing.com>. Weitere auf Berater spezialisierte Portale sind z.B. www.Brainguide.de oder www.Berater.de. Ein griffiger Domainname, der dem Kunden eine klare und originelle Vorstellung vom Kern des eigenen Geschäfts vermittelt, ist das Tüpfelchen auf dem i. Bei allem, was Sie in Richtung Profil und Internet-Auftritt erstellen, gibt es eine zentrale Frage: "Was will Ihr potentieller Kunde von Ihnen wissen, um Ihnen einen Auftrag zu erteilen?"

Das Erscheinungsbild

Das persönliche Erscheinungsbild sollte stimmig mit den anderen Erfahrungskanälen für den Kunden sein - also mit den Unterlagen, Ihren Visitenkarten, dem Internet-Auftritt, dem Auftreten und der Realität, die der Kunde anschließend im Projekt erleben wird. Auch hier gilt: Authentisch ja, aber dem Kundenumfeld angepasst professionell. Zum Erscheinungsbild gehört die Frisur, die Körperpflege und die Wahl der Kleidung. In der Regel macht man nichts verkehrt, wenn man als Herr bei der Vorstellung im Anzug mit Krawatte auftritt. Bei der Frage, ob man das Jacket auszieht können wir uns an einer Faustregel orientieren: Beim ersten Meeting bleibt das Jacket an. In weiteren Meetings kann

der Berater sein Gegenüber spiegeln. Zieht der Kunde dann die Jacke aus, kann man das üblicherweise auch tun.

Nun ist die Frage nach Krawatte oder normaler Kleidung im Projektalltag. Auch hier sollte man kundenindividuell entscheiden: Es gibt Kunden und Situationen, da ist es angebracht, selbst bestangezogen zu erscheinen. Ich habe aber auch schon Kunden erlebt, da war das Erscheinen am ersten Tag mit Anzug o.k. Wenn man am zweiten Tag mit Anzug wiederkam, war man aber unten durch. Ebenso signalisiert man durch seine Kleidung, zu welcher Gruppe man sich zugehörig sieht. Wenn die Entwickler des Kunden in Jeans herumlaufen, das Management aber prinzipiell im Anzug, kommt es auf die eigene Intention an. Will ich mich eher in die Gruppe des Managements einfügen, wähle ich die klassische Business-Kleidung. Ist mir die Integration in die Gruppe der Entwickler wichtiger, kann ich das durch meine eigene Jeans ausdrücken.

Es gibt Berater, die es ablehnen, eine Krawatte zu tragen. Darüber kann jeder denken, was er will. Studien belegen allerdings, dass Berater im Anzug mit Krawatte höhere Tagessätze erwirtschaften, als ihre Kollegen, die in legerer Kleidung herumlaufen.

Es gibt keine allgemeingültige richtige Verhaltensweise bezüglich Dresscode. Der Berater ist jedenfalls gut beraten, sich an der vom Kunden wünschenswerten Stelle einzupassen. In jedem Fall sollte die Kleidung, egal ob Business, Business Casual oder was auch immer eines sein: Gepflegt und stilvoll. Wer unsicher ist, kann z.B. eine Hilfestellung bei einer Farb- und Stilberatung finden. Auch für Männer ist dies interessant, auch wenn eine Solche Beratung zwischen 100 und 300 Euro kostet. Wenn der/die Stil-Berater/in ihr Handwerk versteht, ist das Geld enorm ut investiert!

Das Auftreten

Ein Theater. Der Zuschauerraum ist voll. Gespannt wartet das Publikum auf den Beginn

des Stücks. Über die Darsteller war einiges vorab zu lesen. Auch die Internet-Seite verriet schon einen Teil. Auf einem Foto war der Darsteller ebenfalls zu sehen, so dass schon ein Eindruck über sein Äußeres gewonnen werden konnte. Und nun ist es so weit. Das Licht wird gedimmt. Der Vorhang gleitet zur Seite. Mehrere Scheinwerfer beleuchten die Szenerie auf der Bühne. Ein Mann sitzt hinter einem Schreibtisch. Der Moment auf den alle gewartet haben. Es klopft - ein kurzes: "Herein" - die Tür öffnet sich und der Berater tritt in seinem schicken Anzug ein. Er setzt ein Lächeln auf und geht freundlich auf den Mann hinter dem Schreibtisch zu.

Wie geht es nun weiter? Das liegt an Ihnen. Wir lasen soeben von einem Theaterstück. Das ist auch die Bewerbung und der Marktauftritt eines Beraters. Es handelt sich in beiden Fällen um eine Inszenierung, die bestimmten Spielregeln folgt. Dazu gehören die schriftliche Selbstdarstellung, die richtige Kleidung und auch das überzeugende Auftreten. Sowohl im Vorstellungsgespräch als auch im Projekt und später beim Networking mit seinen Stammkunden. Solche Inszenierungen sind keine Lügenmärchen. Sie haben nichts damit zu tun, sich zu verstellen. In einem hervorragenden Schauspieler-Seminar durfte ich einmal lernen, dass die Überzeugung, mit der ein Schauspieler in seiner Rolle wirkt daher kommt, dass er sich in diese Rolle so hineinversetzt, dass er wirklich zu der dargestellten Person wird. Er ist diese Person. Dann ist er gut.

Übertragen wir dies auf das Auftreten des Beraters: Wenn er sich so in die Rolle Berater hineinversetzt, dass er Berater ist, wird er überzeugen. Also gilt auch hier der Grundsatz der Authentizität. Natürlich bleibt es jedem selbst überlassen, wie er auftritt - ich hebe nicht den moralischen Zeigefinger. Doch gibt es einige Tipps, was meist funktioniert und was weniger gut ankommt. Bei all diesen Tipps gilt: Wie man sich gibt, so sollte man auch sein. Fassaden aus Putz brechen früher oder später zusammen, wenn dahinter kein solides Haus aus

Stein gebaut wurde. Und nun die Tipps, die ich als hilfreich erlebt habe:

- Treten Sie selbstbewusst auf und stoppen sie, bevor das Selbstbewusstsein in Arroganz umschlägt. Dann sind Sie beeindruckend und nicht überheblich.
- Sein Sie freundlich, lächeln Sie. Das Lächeln erhalten Sie üblicherweise zurück. Und sollte Ihnen ein Profi aus dem Einkauf gegenüber sitzen, lächeln Sie weiter. Das ist die schönste Möglichkeit, seinem "Feind" die Zähne zu zeigen. (Wobei Sie dann Boden gewinnen, wenn Sie den Einkauf nicht als Feind, sondern als Spielgefährten sehen, an dem Sie Ihre Verhandlungsfähigkeiten trainieren können).
- Sein Sie aufrichtig. Bleiben Sie bei der Wahrheit. Bestimmen Sie dabei, welcher Teil der Wahrheit für den Kunden interessant und angebracht ist. Und nutzen und trainieren Sie Ihre Fähigkeit des Formulierens, um die Worte, in die Sie die Wahrheit kleiden so zu gestalten, wie Sie das wollen. Ein Beispiel: "Der Projektleiter hatte keine Ahnung von seinem Job und traf permanent die falschen Entscheidungen. Wir hatten keine Chance ein sinnvolles Ergebnis abzuliefern. Somit haben wir zwar einen schönen Code geschrieben, aber der ist völlig nutzlos." Das könnte sich auch so anhören: "Das Projekt stand ziemlich unter Druck. Gerade deshalb haben wir uns stark engagiert. Und so gelang es uns im Team, ein qualitativ hochwertiges Ergebnis zu erreichen. Darauf bin ich besonders stolz." Bemerken Sie die unterschiedliche Wirkung - und doch berichten beide Kommentare wahrheitsgemäß vom gleichen Projekt.
- Bewegen Sie sich in der Spähre des

Positiven. Vermeiden Sie das Negative. Sprechen Sie nur gut über andere Menschen und Kollegen. Ziehen Sie über niemanden her. Das wirkt so, als hätten Sie es nötig, andere herunterzuziehen, um selbst besser darzustehen. Fällt Ihnen nichts gutes über jemanden ein, dann schweigen Sie. Üben Sie sich auch darin, über Ereignisse und Projekte sowie Ihre Entwicklung das Positive herauszustellen. Gerne können Sie Schwierigkeiten aufzeigen, wenn Sie dann über die Lösung der Probleme berichten können. Geben Sie sich als Gewinner - aber bitte kein Seemannsgarn. Wenn manche Geschichten zu unglaublich wirken, stellt der Kunde auch das in Frage, was stimmt.

- Machen Sie es sich zum Ziel, dass Ihr Gegenüber Sie als angenehmen Gesprächspartner empfindet und immer ein positives Erlebnis aus einem Gespräch mit Ihnen mitnimmt. Wenn Sie sich dies für jedes Gespräch vornehmen, werden Sie es immer öfter auch schaffen, dass Ihr Gegenüber Ihre Anwesenheit schätzt, da es sich in Ihrer Gegenwart wohlfühlt. Überlegen Sie, womit Sie ihrem Gegenüber eine Freude machen können. Das muss nichts kosten - wir wollen niemanden bestechen. Finden Sie etwas über Ihren Gesprächspartner heraus. Einem Kunden machte ich einmal eine Freude, da ich wusste, daß er sich für Astronomie interessiert. Ich hatte einen alten Sonnenfilter meines Teleskops beim Termin mit ihm dabei, der auf mein Fernglas passte. Wir haben uns dann einige Minuten Zeit genommen, um uns eine partielle Sonnenfinsternis anzusehen, die während des Termins stattfand. Sowa passiert natürlich nicht häufig - aber erstens kann man Termine auf solche Ereignisse legen und sicher

gibt es noch mehr Möglichkeiten, für die Interessen seines Gegenübers etwas zu tun. Und Sie brauchen ja nicht bei jedem Termin etwas, sondern nur ab und zu, an dem Ihr Gesprächspartner merkt, Sie interessieren sich für Ihn.

- Zum Auftreten gehört auch Ihre Kompetenz. Dabei handelt es sich nicht nur um Ihre fachliche oder technische Kompetenz. Neben dieser gehören Ihre methodische, ihre soziale Kompetenz dazu. Diese werden bei Beratern ergänzt durch eine ausgeprägte Präsentationskompetenz, Vertriebskompetenz und durch eine solide Basis an Erfahrung. Dieses Kompetenz-Bündel fasse ich zusammen in einer Skillblume™ oder Skillflower™ zur besseren Veranschaulichung. Lassen Sie dieses Bündel an Kompetenzen wirken und entwickeln Sie es langfristig weiter. Es ist Ihr Kapital als Berater.
- Haben Sie Spaß am eigenen Auftreten. Nehmen Sie sich vor, in jedem Gespräch (wo dies angebracht ist) Spaß zu haben. Wenn Sie sich auf Ihre Gespräche freuen, werden diese erfolgreicher.

Wie gesagt, sind dies einige Tipps, die Ihrem Auftreten eine positive Note verleihen können. Machen Sie die Begegnung mit Ihnen zu einem besonderen Erlebnis - es wäre doch schade, wenn wir die wenige Zeit auf Erden mit langweiligen Meetings vergeuden, oder? Kurz gesagt: Carpe Diem - Nutze den Tag. Ganz wichtig ist aber, sich auf sein Gegenüber einzustellen. Wenn Ihr Kunde einen tragischen Unfall in der Familie hatte ist eben nicht unbedingt fröhliche Beschwingtheit und Grinsen angesagt. Einfühlungsvermögen gehört ebenso dazu.



Stufe 3: Im Vorstellungsgespräch - Kurzfristige Erfolge erzielen

Zum Thema Vorstellungsgespräch sehen wir uns 5 Aspekte des Vorstellungsgesprächs an.

1. Grundlagen
2. Kommunikation im Gespräch
3. Killerfragen und Killerantworten
4. Was sollte sitzen?
5. Verhandlungstaktik

Alle 5 Themen beinhalten wichtige Details für wirkungsvolle und vor allem erfolgreiche Vorstellungsgespräche.

1. Grundlagen

Manch einem schlottern die Knie oder ihm tritt der kalte Angstschweiß auf die Stirn, wenn er an ein Bewerbungsgespräch denkt. Dabei sind gerade selbständige Berater dem besonders häufig ausgesetzt - es gehört in der Regel zu jedem erfolgreichen Projektabschluss, es sei denn, es handelt sich um eine Projekt-Verlängerung.

Also stellen wir uns zu Beginn einmal vier wesentliche Fragen über ein Bewerbungsgespräch:

Was ist die Absicht des Kunden?

Was ist nicht seine Absicht?

Was will der Kunde hören, sehen und erleben?

Was will er nicht?

Die Antwort auf diese vier Fragen legt die Basis für ein erfolgreiches Bewerbungsgespräch, da sie viele Ängste nehmen kann. Aus vielen Gesprächen habe ich folgende Antworten bei Kunden gefunden:

Was ist die Absicht des Kunden?

Er will einen erfolgreichen verständnisvollen Problemlöser für seine Business-Ziele finden.

Was ist nicht seine Absicht?

Er hat kein Interesse, den Berater bloßzustellen.
- Sollten Sie eine Ausnahme feststellen, verlassen Sie das Gespräch mit einer kurzen Erklärung.

Was will der Kunde hören, sehen und erleben?

Hören Sie zu, wenn er erzählt, was er will. Dann erklären Sie ihm den Nutzen Ihres Einsatzes - und dann den Nutzen dieses Nutzens. Beispiel: "Ich habe verstanden, was Sie brauchen. Ich entwickle dieses System vollständig autonom. Somit können Sie sich auf Ihre anderen Themen konzentrieren und in zwei Monaten mit der neuen Lösung arbeiten, die Ihnen viel Zeit spart."

Was will er nicht?

a) Einen Vortrag in Fachchinesisch oder eine Aufzählung von Features (Merke: Fachidiot schlägt Kunden tot)

b) Jemanden, der verzweifelt vor ihm sitzt und ausstrahlt: "ich brauche den Job". Das kommt schlecht an und ist kontraproduktiv (selbst, wenn es wahr ist - lassen Sie dies Ihren Kunden nie spüren - sie verlieren sonst ihre souveräne Ausstrahlung.)

Wenn Sie sich diese Punkte im Vorfeld eines Bewerbungsgesprächs vor Augen führen, geben Sie sich selbst die Chance, den Kunden als Partner und als Teil der Lösung zu empfinden. Sie erhalten so mehr Ruhe und strahlen diese in Form von Souveränität aus.

2. Kommunikation im Gespräch

Beim der Kommunikation im Gespräch laufen

uns die guten alten Soft Skills über den Weg. Jeder spricht darüber, doch was ist in einem Vorstellungsgespräch wichtig? Am Besten, Sie entwickeln selbst ein Gespür dafür. Doch anhand vieler Beobachtungen und eigener Fehler habe ich im Lauf der Zeit folgende Tipps für mich selbst entwickelt.

- **Aktives Zuhören statt totschwätzen oder stummer Fisch:** Manch einer bekommt den Mund nicht auf und nimmt dem Kunden damit die Möglichkeit, etwas über den Berater zu erfahren, obwohl dieser viel zu bieten hat und genau der Richtige ist. Manch anderer lässt einen Wortschwall oder sogar einen Niagara-Wortfall auf seinen potentiellen Kunden einstürzen und wundert sich darüber, wenn der Kunde trotz der vielen Worte noch immer nicht überzeugt ist. Vielleicht probiert er es beim nächsten Kunden damit, noch schneller und noch mehr zu reden. Beides habe ich oft erlebt und selten war eine Strategie davon erfolgreich - nicht im Beratungsgeschäft. Natürlich gibt es Momente, in denen wir den aktiven Part übernehmen müssen und von uns erzählen müssen. Das Zuhören, was den Kunden interessiert und dann das Geben der richtigen Antwort ist aber viel wichtiger. Eine Faustregel hilft mir seit langer Zeit weiter: "Wir haben zwei Ohren und einen Mund. Sie in diesem Verhältnis zu benutzen ist oft weise."
- **Annahmen überprüfen:** Streit mit einem Kunden: "Ich habe doch alles richtig gemacht. Ich bin davon ausgegangen, dass..." - Stopp. Hier liegt ein häufiger Fehler. Wir treffen Annahmen und überprüfen diese nicht, weil sie oft zutreffen. Aber in der Erfahrungswelt des Kunden kann dies anders aussehen. Was bedeutet beispielsweise ABC? - Je nach Kontext und Erfahrungshintergrund erhalten wir Antworten wie: "Kurzform für

Alphabet", "Atomar, Biologisch, Chemisch" (Waffen), American Broadcasting Company, Australian Broadcasting Company, ABC-Analyse - Kundensegmentierung usw. Auch, wenn wir davon ausgehen, dass ABC natürlich für den Advanced BASIC Computer steht, sollten wir unseren Kunden fragen, ob er etwas anderes im Sinn hatte. Überprüfen Sie Ihre Annahmen. Wenn Sie keine Antwort erhalten können, dokumentieren Sie die Annahmen beispielsweise in einem Angebot, damit der Kunde später die Chance hat, zu reagieren.

- **Fragentrichter einsetzen:** Wer fragt, der führt. Zu Beginn eines Gesprächs stellen Sie offene Fragen, die frei beantwortet werden können. Beispiel: "Welche Ziele verfolgen Sie mit dem Projekt?" oder "Wie stellen Sie sich unsere Zusammenarbeit vor?". Stellen Sie nur eine Frage auf einmal, sonst antwortet der Kunde oft auf die Frage, die ihm am besten gefällt und Sie verpassen eine Antwort. Je weiter das Gespräch fortschreitet, desto mehr können Sie den Anteil der geschlossenen Fragen erhöhen - also der Fragen, die mit Ja oder Nein beantwortbar sind. Beispiel: "Sie möchten mich also für 20 Tage für den genannten Tagessatz ab übernächste Woche buchen?". So führen Sie den Kunden immer weiter durch den Fragentrichter zu einem klaren Gesprächsergebnis für beide Seiten. Trauen Sie sich, ein Ergebnis zu erzielen, statt diffus und unklar auseinanderzugehen. Sie und Ihr Kunde sparen dadurch Zeit und Sie kommen schneller an Ihr Ziel oder an Ihre nächste Chance.
- **auf nonverbale "Signale" der Key-Player achten.** Achten Sie auf die Körpersprache und Mimik Ihrer

Gesprächsteilnehmer und zwar auf die der wirklich wichtigen. Also der Entscheider, der Einkäufer, der Fachabteilungsleiter, der Geschäftsführer. Denn diese scheidet den Weg zu Ihrem Erfolg oder Ihrer Ablehnung. Stellen Sie bei Ihren Ausführungen eine positive Reaktion fest, wissen Sie, Sie befinden sich auf dem richtigen Weg und können fortfahren. Stellen Sie Missfallen fest, haben Sie noch die Chance, einen geschickten Schlenker zu fliegen, um wieder in die Zone der Zustimmung zu gelangen. Doch Vorsicht, gerade mancher Einkäufer versteht es, einen Teil seiner Körpersprache zu verstellen.

- **Verbindliche, positive Sprache statt diffuser Konjunktiv-Orgie oder absolutistischer Rede.** Zwei schlechte Beispiele: "Ich könnte mir vielleicht vorstellen, unter gegebenen Umständen, wenn die Erwartungen nicht zu hoch sind, eventuell zu versuchen, diese Aufgabe möglicherweise zu lösen". Jetzt ist der Kunde sicher schon überzeugt. "Ich bin nach Projektmanagement-Methode X zertifiziert. Das ist die einzig sinnvolle. Alles andere ist Mist. Ich gehe stringent danach vor. Etwas anderes kommt gar nicht in Frage.". Schade nur, dass der Kunde bis eben stolz war, nach Methode Y vorzugehen. Wie so oft finden wir einen goldenen Mittelweg in positiver, verbindlicher Sprache und schaffen so Vertrauen und demonstrieren Flexibilität - wie zum Beispiel: "Ich habe in den letzten Jahren intensive Erfahrung mit Methode X gesammelt und gesehen, dass sich damit viele Probleme lösen lassen. Natürlich ist mir wichtig, Ihren Erfahrungshintergrund bei diesem Projekt mit einzubeziehen. Es gibt nichts, das man nicht noch besser machen kann."

- **Respektvoll, wertschätzend und selbstbewusst statt unterwürfig oder arrogant.** Dies schlägt in die gleiche Kerbe wie der vorherige Punkt. Kriechen Sie nicht im Staub. Damit beeindrucken Sie niemanden, der von Ihnen erwartet, dass Sie sein Problem lösen. Thronen Sie aber auch nicht über Ihrem Kunden, als seien Sie etwas besseres. Viele arrogante Menschen, die ich kennengelernt habe, waren recht aufgeblasen und erwiesen sich nach dem geschickten Platzieren einiger Nadeln als Luftnummer. Wenn Sie überheblich über ihrem Kunden schweben, werden Sie nicht bei ihm landen. Begegnen Sie ihm hingegen selbstbewusst und wertschätzend, haben Sie die Chance, zwei Punkte bei Ihrem Kunden zu machen. Sie überzeugen durch Ihre Kompetenz, die er für sein Problem braucht und Sie gewinnen sein Herz, so dass er sich auf eine Zusammenarbeit mit Ihnen freut. Gewinnen Sie so Ihren Kunden dazu, dass er Sie haben will. Oder kurz gesagt: Erfolg macht sexy.

3. Killerfragen und Killerantworten

Haben Sie in einem Bewerbungsgespräch schon einmal eine Killerfrage erlebt? Etwas, das Sie völlig unvorbereitet traf und das eigentlich total unverschämt war? Wie zum Beispiel: "Wenn Sie so wenig Erfahrung in diesem Umfeld haben, weshalb sitzen Sie dann hier?"

Warum werden solche Fragen gestellt? Außer in Einzelfällen, bei denen der Kunde ein wenig unsensibel agiert, dienen solche Fragen in der Regel einem Zweck. Sie sollen prüfen, ob der Bewerber beim ersten Windstoß umfällt. Sie testen Ihre Schlagfertigkeit an. Es ist der Versuch, aus Ihrer Antwort herzuleiten, wie Sie sich in schwierigen Projektsituationen verhalten würden. Mehr können Killerfragen aber auch nicht. Sie sind in der Regel nicht als persönlicher Angriff gedacht.

Ich habe es mir zum Spass gemacht, mir

Killerfragen zu merken und im nächsten Gespräch eine Antwort auf diese Frage parat zu haben. Beispielsweise die gute Alte Frage nach "einer Schwäche von Ihnen" habe ich irgendwann stolz beantwortet mit den Worten: "Schwer zu sagen. Meine Frau meint, ich würde mich beruflich zu intensiv engagieren." (Ich drehte den Spieß um und machte eine Stärke daraus). Antwort meines Interviewpartners: "Aha. Erste Schwäche: Verheiratet." Da war ich wirklich sprachlos. Übrigens endete dieses sehr humorvolle Gespräch mit meiner Einstellung.

Neben Killerfragen gibt es auch Killerantworten, die der Bewerber gefragt oder ungefragt selbst liefert. Eine Antwort wie: "Das tue ich nicht. Dafür habe ich doch nicht so lange Informatik studiert." kann die letzte eines Gesprächs sein, das dann nicht mit einem Auftrag endet. Überlegen Sie lieber ein wenig, bevor Sie Ihre Vorstellung mit der übereilten Antwort des Todes beenden.

Für Killerfragen und Killerantworten gilt: Trainieren Sie gute Antworten - und wenn Sie Spass daran entwickeln, gelangen Sie leichter in den nächsten Level.



4. Was sollte sitzen?

Neben guten Antworten auf Killerfragen gibt es ein paar weitere Punkte, die einfach sitzen sollten, da sie zur professionellen Gesprächsführung dazu gehören.

Dazu zählen:

- **Die Eigene Vorstellung als "Elevator Pitch"**. In Vorstellungsrunden erlebe ich in letzter Zeit zum Glück immer seltener Menschen, die aus ihrer Vorstellung eine viertel Stunde machen und Menschen, die überhaupt nichts über sich zu berichten wissen. Stellen Sie sich vor, Jemand fragt Sie im Aufzug eines Hochhauses, was Sie tun und Sie haben 30 Sekunden Zeit, Sich und Ihre Kernkompetenz zu präsentieren und wollen seine Visitenkarte, um ein Anschlussgespräch zu führen. Was sagen Sie? Erstellen Sie einen Elevator Pitch von sich selbst mit Ihrer Kernkompetenz, Ihren Zielkunden und dem Nutzen, den Sie stiften. Finden Sie eine Anschlussmöglichkeit: "Übrigens gebe ich auch ein Seminar zum Thema Selbstvermarktung. Wenn Sie mir Ihre Visitenkarte geben, schicke ich Ihnen gerne einen Flyer mit den ausführlichen Details." Und üben Sie den Elevator Pitch, bis er wirklich authentisch von Ihnen übergebracht wird. Verwenden Sie lieber einfachere Worte als gekünstelt zu wirken.
- **Eigene Erfolgsgeschichten**. Sie sollen nicht zum Märchenonkel werden. Aber ein paar Geschichten, wie Sie erfolgreich ein Problem gelöst oder ein Projekt zum Erfolg geführt haben, können Wunder wirken. Es ist gar nicht so selten, dass man gefragt wird: "Was waren Ihre drei größten Erfolge". Auch die Frage: "Was war Ihr schwerster Misserfolg" kann schon einmal kommen. Überlegen Sie sich etwas aus Ihrer Vergangenheit in Ruhe, das Sie - den Erfolg und den Misserfolg - positiv darstellen können und fügen Sie es Ihrem Repertoire hinzu.
- **Authentische konstruktive Antworten auf "übliche Fragen" in einem Vorstellungsgespräch**. Die Frage nach den eigenen Schwächen ist ein

Klassiker. Es gibt viele weitere. Hier gibt es als Hilfestellungen diverse Bücher mit häufigen Fragen in Bewerbungsgesprächen, mit denen man solche Fragen üben kann. Als Beispiel kann ich nennen: "[Trainingsmappe Vorstellungsgespräch](#)". Die 200 entscheidenden Fragen und die besten Antworten" von Christian Püttjer, Uwe Schnierda, Broschiert: 144 Seiten, Campus Verlag, ISBN-13: 978-3593376578

5. Verhandlungstaktik

Gerade bei Bewerbungsgesprächen für Projekte, aber auch bei Festanstellungen ist es gut, über ein wenig Übung im Bereich Verhandlungstaktik zu verfügen. Über Verhandlungen wurden unzählige Bücher geschrieben, daher wagen wir hier nur einen winzigen Blick auf ein paar Aspekte zum Thema Verhandlung:

- **Der Kunde braucht Sie**, sonst gäbe es keine Verhandlung. Sie bieten etwas für ihn wertvolles. Also haben Sie auch allen Anlass ausreichend selbstbewusst aufzutreten (und vor dem Abgrund der Arroganz zu stoppen).
- Machen Sie sich mit den **Grundregeln der Verhandlung** vertraut und trainieren Sie diese (z.B. nach der Harvard Methode). Verhandlung läuft nach klaren Regeln ab und echte Profis freuen sich, mit Profis zu verhandeln.
- Das Gleichgewicht des **magischen Dreiecks des Projektmanagements** muss von allen beachtet werden, damit Verhandlung und Projekt erfolgreich werden und Kunde und Berater ihre Ziele erreichen. Geld, Zeit und Ergebnisse müssen in Einklang sein. Drückt der Einkäufer den Preis immer tiefer herunter, reduziert das zwangsläufig die möglichen Ergebnisse. Lassen Sie sich hier zu weit über den

Tisch ziehen, gewinnen Sie vielleicht den Auftrag aber erzeugen bei sich ein Magengeschwür oder bei Ihrem Kunden ein gescheitertes Projekt, für das Sie eventuell noch haftbar gemacht würden. Verhandlungssouveränität bedeutet auch, den Punkt zu kennen, zu dem man aussteigt.

- **Es heißt Verhandeln, nicht verschenken.** Handeln Sie eine Forderung des Einkaufs gegen einen verhandelbaren Gegenstand auf Ihrer Seite. Entwickeln Sie hierbei Kreativität. Vor allem aber: Seien Sie darauf vorbereitet, zu verhandeln. Kennen Sie die verhandelbaren Gegenstände und kennen Sie die Kosten von Zugeständnissen, damit Sie im Gespräch wissen, wie weit Sie gehen können und wo für Sie Schluss sein muss.
- **Lassen Sie den Profi verhandeln,** wenn einer an der Seite ist.
- **Lassen Sie Ihr Team nie entzweien,** wenn Sie mit einem Vertriebspartner auftreten. Das gibt dem Einkauf eine offene Flanke, die er zu seinem Vorteil attackieren wird. Klären Sie wichtige Punkte bei einer Verhandlung immer vorab mit Ihrem Vertriebspartner.
- **Nehmen Sie die Souveränität mit ins Gespräch: "dann passt es diesmal nicht" zu sagen.** Das stärkt Ihre Position. Schlimmstenfalls müssen Sie einmal verzichten. Wenn Sie ins Gespräch gehen mit der Einstellung: "Ich darf diesen Auftrag nicht verlieren" haben Sie bereits verloren.
- **Trainieren Sie Verhandlungspsychologie und halten Sie Schweigen aus.** Beispiel: Der Einkäufer fragt nach der Vorstellung vom Tagessatz. Der Berater nennt eine Zahl. Der Einkäufer atmet

tief ein, reißt die Augen weit auf und schweigt. Der Laie beginnt: "Naja, ich meine, so ungefähr, es könnten auch zehn Euro weniger sein, wenn Sie meinen..." und redet sich um Kopf und Kragen. Der Einkauf erledigt nur seinen Job - und er wartet natürlich darauf, dass das passiert. Lassen Sie ihn warten. Lächeln Sie selbstbewusst. Halten Sie das Schweigen aus. Fragen Sie eventuell nach einer Weile selbstsicher: "Sehen Sie da ein Problem?"

Stufe 4: Im Projekt - Mittelfristige Erfolge erzielen

Wir haben nach den Grundlagen gesehen, was zu einer erfolgreichen Eigenpräsentation gehört und wie man wirkungsvoll in Vorstellungsgesprächen auftritt. Nun gehen wir zum nächsten Marktplatz der Selbstvermarktung - das Projekt.

"Wieso das Projekt, ich habe mich doch verkauft, der Vertrag ist doch da." denken Sie vielleicht.

Wenn ich in meinen bevorzugten Lokalen mein Mittagessen einnehme, habe ich immer wieder ein positives oder auch mal negatives Erlebnis. Dies veranlasst mich dazu, bald wieder herzukommen und ein neues Mittagessen zu kaufen, weil das Essen meist sehr gut ist und der Service immer wieder mit Engagement erbracht wird.

Und das Projekt, das Sie gerade gewonnen haben, in dem Sie jetzt arbeiten? Auch Sie wollen nach Projektende weiterhin Geschäft machen - vielleicht mit den Menschen, die Ihnen hier begegnen oder unterstützt durch Menschen, die Sie weiterempfehlen. Daher ist jeder Tag im Projekt ein neuer Tag der Selbstvermarktung, an dem Sie Pluspunkte oder Minuspunkte sammeln können. Und ein ganz wesentlicher Aspekt kommt hinzu: Wollen Sie Ihre wertvolle Zeit in einem langweiligen oder bedrückenden Umfeld verbringen? Ich habe lieber Spaß und erlebe gerne täglich das

Besondere. Das versuche ich, an meine Kunden und mein Umfeld weiterzugeben. Wenn mit dies gelingt, freuen sich meine Kunden jeden Tag aufs neue, mich zu sehen und sie bedauern, wenn das Projekt zuende ist und unsere Wege sich trennen. Das ist die beste Voraussetzung für eine Empfehlung oder einen zukünftigen Auftrag.

Welche Elemente unseres Agierens im Projekt fördern nun eine solche Atmosphäre, die positiv auf die eigene Selbstvermarktung wirkt? Dazu bedienen wir uns zweier fiktiver Berater, die in dem selben fiktiven Projekt arbeiten und nennen wir die beiden Berater Franz Freundlich und Moritz Mürrisch. Wer weiß, vielleicht erleben Sie bei der einen oder anderen Situation ein Déjà-vu.

1. tägliches positives Agieren

Moritz Mürrisch kommt wie jeden Morgen mit einem versteinerten Gesichtsausdruck ins Projekt. Klar, er hat ja auch noch keinen Kaffee gehabt, wieder im Stau gesteckt und deshalb keinen Parkplatz in der Nähe erwischt. Er geht an seinen Arbeitsplatz und programmiert drauf los. Die Fachabteilung hat ihm wieder mal eine völlig unprofessionelle Programmiervorgabe gegeben. Dabei weiß er doch viel besser, wie man so etwas macht. Er ist schließlich der Profi. Aber gut. So wird das zwar nicht funktionieren, aber wenn der Kunde es so bestellt, soll er anschließend sehen, was er davon hat. Da klingelt das Telefon. Sicher wieder einer von diesen Benutzern, die von IT keine Ahnung haben. Moritz fertigt den Störenfried kurz und knapp ab. Der wird jetzt sicher ein schlechtes Gewissen haben und nicht mehr so schnell anrufen. Mittags wollen die Kollegen mit ihm Essen gehen. "Keine Zeit" murrte er, "habe mein Essen dabei". In einer Projektbesprechung am Nachmittag mit dem Kollegen Franz Freundlich und dem Projektleiter kommen Schnittstellenprobleme bei Moritz' Arbeit auf den Tisch. "Ist ja kein Wunder." tönt Moritz. "Die haben keine Ahnung, machen unsinnige Vorgaben und staunen dann, dass nichts funktioniert. Und mir will man die Schuld in die

Schuhe schieben. Was man sich in diesem Projekt für sein Geld gefallen lassen muss ist wirklich unglaublich." Er sehnt den Abend herbei, um endlich nicht mehr in diesem inkompetenten Umfeld sein zu müssen.

Der gleiche Morgen. Franz Freundlich kommt zur Tür herein. Er begrüßt alle mit Handschlag und wechselt mit jedem kurz und galant ein paar Sätze. Franz prüft seine Mails - eine Anfrage von der Fachabteilung. Franz liest sie durch und merkt, dass die Vorschläge so nicht umsetzbar sind. Er klärt kurz per Telefon, dass der Anfrager da ist und macht sich persönlich auf den Weg. Man setzt sich beim Kaffee in einen Meetingraum. Er bespricht in nettem Ton die Anforderungen und erklärt, wo sich etwas technisch nicht umsetzen lässt und erfragt dann, was mit der Anforderung eigentlich erreicht werden soll. Durch sinnvolle Fragetechniken findet er heraus, was das Ziel ist. Außerdem tritt zu Tage, dass Moritz Mürrisch eine Anforderung falsch umgesetzt hat und der Kunde damit nichts anfangen kann. Franz sagt: "Den ersten Teil kann ich selbst erledigen. Für den zweiten bin ich nicht der beste Spezialist. Nun, ich nehme das erstmal mit ins Team und kläre das mit Herrn Mürrisch und dem Projektleiter. Wir kommen dann morgen mit einem Vorschlag auf Sie zu, wie wir die Aufgabe lösen können. Einverstanden?" Ein Lächeln macht sich auf dem Gesicht des Kunden breit. In einem Sechsen Augen Gespräch mit dem Projektleiter und Moritz Mürrisch, erklärt Franz den Wunsch des Kunden. Der Projektleiter versucht mit Moritz und Franz eine Lösung zu erarbeiten und diese neue Konstellation in den Projektplan einzubauen. Franz ist sehr konstruktiv und macht viele gute Vorschläge. So gelingt es trotz Moritz' heute wohl schlechter Laune, dem Kunden am nächsten Tag einen gangbaren Weg aufzuzeigen.

2. Repertoire entwickeln

Das Projekt entwickelt sich dynamisch. Der Kunde hat ein anderes Unternehmen hinzugekauft und nun sollen weitere

Geschäftsprozesse abgebildet werden.

Moritz Mürrisch soll eine Anforderungsaufnahme mit den Anwendern der hinzugekommenen Produktionsabteilung durchführen. Franz Freundlich fällt der Bereich Einkaufsabteilung zu.

Moritz trifft sich auf Anweisung des Projektleiters mit den 5 Kollegen der Produktionsabteilung: "Wir müssen jetzt Ihre Zusatzanforderungen auch noch in unser System einbauen. Ich habe hier in diesem UML Buch gelesen, wie das zwischen Fachabteilung und IT läuft. Sie können sich das ja kaufen. Formulieren Sie das, was Sie brauchen in UML Diagrammen und ich gleiche das dann mit unserem System ab. Für das was wir noch nicht abdecken müssen Sie in den Ring mit dem Projektleiter steigen und sehen, was Sie davon bekommen." Das Meeting entwickelt sich tumultartig in aufgeregter Atmosphäre, nach zwei Stunden liegen die Nerven blank. Man vertagt sich. Beschwerden der Produktionsabteilung laufen beim Projektleiter über dessen Chef ein.

Franz macht einen Termin mit der Einkaufsabteilung aus. Er beginnt: "Herzlich willkommen. Dadurch, dass Sie zu uns gestoßen sind, haben wir ein paar Zusatzaufgaben, die ich gerne gemeinsam mit Ihnen herausarbeiten möchte. Ich schlage vor, wir bedienen uns eines Instruments, das ich vor Jahren kennengelernt habe, der so genannten MoSCoW Liste (siehe http://en.wikipedia.org/wiki/MoSCoW_Method). Mit dieser können wir alle Ihre Bedarfe aufnehmen und Sie selbst entscheiden, welche Punkte Ihnen am wichtigsten sind. Dabei bleiben wir flexibel und können uns an dem vorhandenen erweiterten Budgetrahmen orientieren". Bei dem Meeting stellt sich heraus, dass bei der Anforderungsaufnahme eine Return on Investment Betrachtung (ROI) der einzelnen Zusatzmodule erfolgen soll. Also nimmt Franz im Template in der Tabellenkalkulation einige zusätzliche Felder in die MoSCoW Liste auf. Er setzt beim Ausfüllen der Liste einen

"Fragentrichter" ein, indem er zuerst offene Fragen (wie geht das, was benötigen Sie?) und zum Ende immer mehr geschlossene Fragen (sollen wir das so bis nächste Woche umsetzen?) verwendet. Diese Methode hat er in einem Training kennengelernt und oft eingeübt, so dass sie nicht mehr wie zu Beginn hakelig wirkt, sondern natürlich in sein Repertoire übergegangen ist. So erarbeitet man gemeinsam in kreativer Atmosphäre welche Wünsche wieviel kosten, welchen ROI diese wann erbringen und wie schnell sie umgesetzt werden sollen. Der Leiter der Einkaufsabteilung ist begeistert und bedankt sich beim Chef des Projektleiters für diese kreative und konstruktive Aufnahme in das neue Unternehmen, die heutzutage ja nicht selbstverständlich ist.

3. Der eigene Methodenbaukasten

Moritz schwört, sich nie wieder auf ein solches unsinniges Meeting einzulassen. Was sperrt man ihn auch mit völlig unfähigen Personen in einen Raum, die keine Ahnung von IT haben. Soll sein Projektleiter doch Ärger machen. Er wartet, bis er vernünftige UML Diagramme vorliegen hat. Und genau das wird er dann programmieren, egal ob das am Ende einen Sinn ergibt oder nicht.

Franz hat die zusätzlichen Felder der ROI Betrachtung in seiner MoSCoW Liste mit Kommentaren versehen und speichert die leere Liste mit einigen neutralisierten Beispieleinträgen als neues Template ab. Das kann er sicher in einem weiteren Projekt gut verwenden. Inzwischen hat er schon eine ganze Reihe an Vorlagen zusammen. Und in jedem Projekt kommen einige Dinge hinzu, so dass er inzwischen über einen ansehnlichen Methodenbaukasten verfügt. Zum Teil sind seine Kunden schwer beeindruckt, wenn Sie ihm eine Aufgabe schildern und er holt kurzerhand das passende Formblatt mit der zugehörigen Methode auf den Bildschirm seines Rechners. Er ist auf immer mehr Dinge vorbereitet - das wirkt fast magisch auf manche Personen. Das Vertrauen des Kunden in Franz

wächst. Er ragt deutlich aus der Menge der "normalen" Berater heraus.

4. Authentizität

Moritz steht unter Druck. Er war beim Bewerbungsgespräch clever und hat bei einigen Dingen wie Projektmanagement, soziale Kompetenz und Software-Architekturthemen der Wahrheit großzügigen Spielraum gegeben - oder kurz: er hat ordentlich übertrieben. Nun hat der Projektleiter ihn damit konfrontiert: "Ihre Unaufrichtigkeit hat uns in große Schwierigkeiten gebracht. Sind Sie sich eigentlich über die möglichen Folgen für Sie persönlich inklusive Ihrer Haftung hierfür im Klaren? Überlegen Sie sich, wie Sie das wieder ausbügeln. Sonst müssen wir jemand anderen auf Ihre Stelle setzen." Moritz' Freunde können ihm auch nicht weiterhelfen. Bei ihm zu Hause und im Freundeskreis geht man ganz anders miteinander um, als das in seinen bisherigen Projekten erwartet wird. Es herrscht ein robuster Ton, man bezeichnet den anderen oft als "Loser", aber das ist ja alles nicht so gemeint. Das gehört eben dazu. Jedenfalls fällt es Moritz verdammt schwer, im Projekt seine Maske aufzusetzen und höflich und freundlich zu allen zu sein. Das ist doch alles nur Show.

Franz ist zufrieden. Er hat bei seiner Bewerbung um das Projekt zwar an der einen oder anderen Stelle nicht darauf hingewiesen, dass er sich mit einem Thema erst kurz auseinandersetzt, aber dafür hat er sich in diese Dinge außerhalb des Projekts intensiv eingearbeitet und die Versprechen, die er gegeben hat eingehalten. In Summe hat er sich authentisch dargestellt und auch klar gemacht, wo die Grenzen seiner Kompetenz liegen. Dafür hat man einen weiteren Berater - Moritz Mürrisch - in das Projekt geholt. So kann Franz sich ganz natürlich geben und muss sich nicht verstellen. Früher war das ab und zu etwas schwierig, da in seinem Freundeskreis ein rüder Umgangston herrschte. Doch einige seiner Freunde haben sich ebenfalls weiterentwickelt und zu den anderen ist der Kontakt eher dünner geworden. Dafür hat Franz neue Freunde

gefunden, die mehr auf seiner Wellenlänge liegen. Somit hat er auch ein privates Umfeld, das ihn versteht und ihn zu beruflichen Fragen unterstützt, wenn er einmal nicht weiterweiß. Heute versteht er das alte Sprichwort seiner Oma: "Benimm Dich zuhause wie beim König, dann kannst Du Dich beim König benehmen wie zuhause."

Benimm Dich zuhause wie beim König. Dann kannst Du Dich beim König benehmen wie zuhause.



5. Der angemessene Arbeitseinsatz und die passende Lösung

Für eine Aufgabenstellung aus der Produktionsabteilung hat Moritz Mürrisch tagelang über einer Lösung gebrütet und einen wirklich hervorragenden Architekturansatz gefunden. Natürlich ist das ganze etwas aufwendiger, aber dafür erhält der Kunde eine tolle Lösung, die auch die nächsten zehn Jahre funktionieren wird und völlig flexibel ist. Somit geht er die Realisierung an. Als der ursprünglich angesetzte Zeitraum zuende ist, spricht ihn der Projektleiter an und Moritz erklärt, dass noch zweieinhalb weitere Wochen braucht, um die perfekte Lösung zu liefern. Der Projektleiter fällt aus allen Wolken, da das Budget dies nicht hergibt und sich das gesamte Projekt verzögern würde. Er gibt Moritz noch drei Tage Zeit. Dann muss die Lösung fertig sein. Einen halben Tag lang surft Moritz frustriert im Internet. Dann rauft er sich zusammen und zimmert eine schnelle Lösung, die genau auf die eine geforderte Situation

passt. Aber es ist klar, sobald nur eine neue Komponente in den Produktionsablauf hinzukommt oder sich ändert, muss das ganze Programm weggeworfen und neu erstellt werden. Moritz ist völlig frustriert, dass ihn niemand versteht und keiner seine Brillanz erkennt oder würdigt. Die werden schon sehen, was sie davon haben.

Franz Freundlich überlegt, wie er einen Teil des Einkaufsprogramms realisieren soll. Er ersinnt mehrere Möglichkeiten und bespricht sich mit seinem Projektleiter und einem Kollegen aus der Einkaufsabteilung. Er erklärt die drei Möglichkeiten: "Entweder wir erstellen etwas, das genau Ihre Anforderungen abdeckt, also perfekt angepasst ist. Das kostet drei Tage. Dafür müssen Sie es jedesmal anfassen, wenn sich der Prozess ändert. Oder wir schaffen eine höchstflexible, perfekt anpassbare Lösung, in der Sie alles selbst konfigurieren können. Das dauert dann eher zwei bis drei Wochen. Oder wir finden eine Lösung in der Mitte." Man einigt sich schnell auf einen sinnvollen Mittelweg mit sechs Tagen und einer teilweisen Flexibilität. Franz geht an die Umsetzung und nimmt noch einen halben Tag Mehrarbeit auf seine eigene Kappe. Dafür kann er eine Lösung abliefern, die sogar etwas flexibler ist, als die vereinbarte. Projektleiter und Einkauf sind zufrieden, weil sie die Wahl hatten und Franz sogar noch einen Wenig mehr als zugesagt realisiert hat. Franz weiß, dass es wichtig ist, mehr zu liefern, als der Kunde erwartet. Gib 110% heisst seine Devise. Er weiß aber auch, dass man nicht zu viel (z.B. 200%) geben darf, denn Kunden gewöhnen sich an Luxus und das würde auf die Dauer auch eine zu starke Belastung für ihn. Aber mit seinem Ansatz: "In 20% der Zeit schafft man 80% der Lösung" (Pareto's Law) kann er im Dialog mit dem Kunden sehr gut steuern, welche Lösung der Kunde für angemessen hält und hat dann noch genug Freiraum, für etwas mehr Ergebnis zu sorgen.

6. Referenzen erwerben

Moritz ist froh, dass er dieses inkompetente

Umfeld, das ihn nicht versteht, endlich hinter sich lassen kann. Er sucht über einen Vermittler ein neues Projekt und hofft, diesmal einen Kunden zu finden, der seine Arbeit zu schätzen weiß und nicht ständig durch dumme Ideen torpediert.

Franz vereinbart zwei Wochen vor Ende des Projekts einen Termin mit seinem Kunden. Sie tauschen sich kurz über den Status aus. Franz fragt die Zufriedenheit des Kunden ab und was er das nächste mal besser machen kann. Dann fragt Franz folgendes: "Ich habe verstanden, Sie sind sehr zufrieden mit meiner Arbeit. Das freut mich. Es war auch eine sehr angenehme Zeit. Es würde mir sehr weiterhelfen, wenn Sie überlegen, bei welchen drei Personen oder Unternehmen, zu denen Sie Kontakte haben, Sie mich weiterempfehlen können. Außerdem wäre es toll, wenn Sie ein kurzes persönliches Statement in ein bis zwei Sätzen für mich schreiben können, damit ich dies in mein Profil aufnehmen kann. Falls das für Sie akzeptabel ist, sagen Sie mir bitte, ob Interessenten für mich, bei Ihnen kurz durchrufen dürfen, um sich nach meiner Arbeit bei Ihnen zu erkundigen."

Der Kunde empfand die Projektarbeit als derart positiv, dass er einwilligt. Eine Woche später hat er das Kundenstatement fertig:

"Franz Freundlich war für die Erstellung von Business Logik im Projekt 'New Systems' zuständig. Neben der ausgezeichneten Qualität seiner Ergebnisse war das Herausragende an seiner Arbeit die Fähigkeit und die Bereitschaft, sich auf jeden Mitarbeiter individuell einzustellen. Hierdurch wurde eine Atmosphäre geschaffen, die zum Erfolg des Projekts enorm beitrug."

Außerdem hat der Kunde zumindest zwei Empfehlungen aussprechen können. Bei der einen Stelle steht auch gerade ein interessantes Projekt an und der potentielle Auftraggeber wünscht das Profil von Franz zu sehen und einen Anruf. Der Kunde schließt das letzte Gespräch im Projekt mit den Worten: "Vielen

Dank für Ihre Unterstützung. Wenn wir wieder Hilfe benötigen, werde ich Sie mit Sicherheit zuerst anrufen."

Stufe 5: Die eigene Entwicklung - die langfristig erfolgreiche Strategie für Ihr Berufsleben

Nach den Grundlagen und der eigenen Präsentation sowie einem Blick auf kurz- und mittelfristiges in Vorstellungsgespräch und Projekt folgt nun die Betrachtung langfristig wirksamer Komponenten der erfolgreichen Selbstvermarktung als Berater.

Hierbei streifen wir folgende Themen:

- Die richtige Einstellung für langfristige Entwicklung
- Das richtige Maß - das eigene Mischpult optimal einstellen
- Zusammenspiel auf vier Ebenen: intrapersonell, im Team, im Netzwerk, im Markt

1. Die richtige Einstellung für langfristige Entwicklung:

Falle "Deutsche Mentalität": Will ich Recht oder Erfolg haben?

Hier sind wir an einem wichtigen Punkt angelangt. Wir können in Deutschland stolz sein auf Präzision, Fleiß, Pünktlichkeit und herausragende Ingenieurleistungen und mehr. Allerdings scheinen diese Tugenden auch eine Mentalität mitzubringen, die selten geeignet ist, die Herzen unserer Kunden zu erobern. Ich spreche von den beiden falschen Freunden Besserwisserei und Rechthaberei. Es mag Situationen geben, in denen es wichtig ist nachzuweisen, dass man korrekt gehandelt hat, auch um sich selbst schadlos zu halten. Aber auf das Maß und das Auftreten kommt es an. Geht es uns darum, dem Kunden zu beweisen, dass er unrecht hat und wir im Recht sind? Wenn wir uns durchsetzen, wie viele

Folgeaufträge gewinnen wir dadurch? Wenn ich bei allen Kunden "Recht habe", wie wirkt sich das auf meinen Ruf aus?

Hier greife ich auf ein sehr altes Zitat zurück, weil es den Kern des Problems speziell in der unterstrichenen Zeile perfekt beschreibt:

"Was ist ein Kunde?"

Ein Kunde ist die jeweils wichtigste Person in dem Betrieb.

Er ist nicht von uns abhängig, sondern wir von ihm.

Er bedeutet keine Unterbrechung in unserer Arbeit, sondern ist ihr Inhalt.

Er ist kein Außenseiter unseres Geschäfts, er ist ein Teil von ihm.

Er ist niemand mit dem man sich streitet.

Denn niemand wird jemals einen Streit mit einem Kunden gewinnen.

Ein Kunde ist eine Person, die uns ihre Wünsche mitteilt.

Unsere Aufgabe ist es, diese zu seiner und unserer Zufriedenheit auszuführen."

Von Hans Heinrich Path im Kloster Eismar (geschrieben im 12. Jahrhundert)

2. Das richtige Maß: Das eigene Mischpult nach dem eigenen Charakter sowie individuell auf den Kunden / Gesprächspartner einstellen

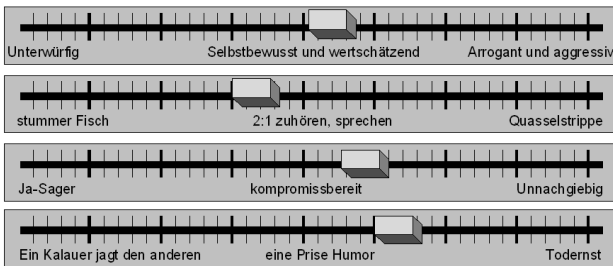
Abstinenz bei einem Weinfest wirkt seltsam. Wenn man sich als Geschäftspartner mit seinen Kunden auf dem Weinfest so betrinkt, dass der Absturz allen Beteiligten peinlich ist, kann das ebenfalls schaden. Das richtige Maß ist entscheidend, wie angemessen das eigene Handeln bewertet wird und wie erfolgreich es ist. Ebenso wenig wie Abstinenz auf dem Weinfest ist mäßiges Trinken auf einem Anti-Alkoholiker-Kongress angebracht. Das richtige Maß kann also auch von der Situation abhängen. Und als weitere Komponenten spielen der eigene Charakter und die an der Situation beteiligten Personen eine Rolle.

Um authentisch zu wirken ist es somit sinnvoll, sein eigenes Mischpult anhand der folgenden

Parameter individuell einzustellen:

- nach dem eigenen Charakter
- individuell auf den Kunden / Gesprächspartner angepasst
- der jeweiligen Situation angemessen

Es kann durchaus sein, dass ich in einer für ein Team-Mitglied persönlich schwierigen Unterredung als verständnisvoller Zuhörer auftrete und zehn Minuten später in einer Verhandlungsrunde mit einem Lieferanten recht unnachgiebig auftrete. So lange ich selbst authentisch bleibe und mich nicht VER-stelle (denn nach fest kommt ab), bewege ich mich glaubhaft in meinem Repertoire und kann meine Möglichkeiten optimal nutzen, um die Ziele meiner Kunden und meine eigenen zu erreichen und die gewünschte Atmosphäre für eine ideale Zusammenarbeit zu schaffen.



3. Zusammenspiel auf vier Ebenen:

Bei all den beschriebenen und vielen in dieser Beitragsreihe nicht beschriebenen Fähigkeiten kommt es in der Praxis auf eines an: Das richtige Zusammenspiel. Wie bei einer Fussballmannschaft ist das Zusammenspiel der einzelnen Spieler für den Erfolg wichtig. Und dieses Zusammenspiel endet nicht mit dem Spielfeldrand. Im Hintergrund muss das Team trainiert, gemanaged und finanziert, promotet und von den Fans unterstützt werden. Genau so ist es auch im Zusammenspiel aller Elemente für uns als Berater.

3.1 Zusammenspiel 1: intrapersonelles Zusammenspiel der Fähigkeiten des Beraters

Aristoteles sagt:

"Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile."

Durch das richtige Zusammenspiel Ihrer eigenen Fähigkeiten multiplizieren Sie den Wert Ihrer Leistung. Ziehen Sie situativ aus Ihrem Repertoire die richtigen Register. Wenn Sie mit einer technischen Lösung nicht mehr weiterkommen und auch die Hotline des Softwareherstellers keinen Patch für das Problem hat und es erst einige Monate nach Projektende behoben sein wird, wechseln Sie die Ebene. Erdenken Sie eine organisatorische Lösung oder verlassen Sie das System und finden Sie einen ganz anderen Ansatz für das Problem. Kombinieren Sie auf kreative Weise Ihre Fähigkeiten und überraschen Sie den Kunden mit Ihrer Vielseitigkeit. So etwas spricht sich herum. Entwickeln Sie Ihren Ruf als kreativer Problemlöser.

3.2 Zusammenspiel 2: das persönliche Experten-Netzwerk

Die Welt ist zu komplex geworden, als dass Sie als Einzelkämpfer langfristig erfolgreich sein könnten - es sei denn, Sie spezialisieren sich auf genau ein Gebiet und werden der Top-Experte dafür. Und auch dann - Ihr Kunde hat nicht nur dieses eine Problem. Er wird Sie auch nach ähnlichen Themen oder auch mal nach ganz anderen Punkten fragen. Wer kann Ihnen dann weiterhelfen?

Allein ist man allein. Multiplizieren Sie nicht nur Ihre eigenen Fähigkeiten, sondern nehmen Sie die Power Ihres Experten-Netzwerks hinzu. Wer sind diese Experten? Das sind Teamkollegen, Arbeitskollegen, Freund, Menschen mit ähnlichen Interessen. Als Berater können Sie sich beispielsweise in einem regionalen Consulting-Netzwerk organisieren. Sie lernen viele Menschen in Ihren Projekten kennen. Helfen Sie sich gegenseitig oder organisieren Sie sich in einer festen oder losen Verbindung, die Sie konsequent und nachhaltig pflegen.

Sich gegenseitig zu unterstützen wird immer wichtiger, denn nur in einem fokussierten

Spezialisten-Netzwerk (=Kollegen) deckt man ein ausreichend großes Stück des Marktes ab, um für seine Kunden heute und in Zukunft die passenden Antworten zu haben. Einer für alle, alle für einen.

3.3 Zusammenspiel 3: Das größere Netzwerk / die Community

Das Expertennetzwerk ist das Kernstück des eigenen Umfelds. Eine wachsende Bedeutung erfährt darüber hinaus das, was wir das erweiterte eigene Netzwerk oder die Community nennen - Stichwort Networking.

Warum gewinnt die Community an Gewicht?

Schauen wir ein paar Jahrzehnte zurück: Es gab Unternehmen, die lange am Markt waren. Es gab krisensichere Jobs. Menschen haben als Lehrling (altes Wort für Auszubildender) in einem Betrieb angefangen und blieben dort dreißig, vierzig Jahre.

Heute ist das eher die Ausnahme. Was hat sich geändert? Unternehmen und Produkte kommen und gehen immer schneller. Wir leben in der Zeit der Mergers & Akquisitions. Unternehmen kaufen andere Unternehmen, stoßen sie wieder ab und werden selbst verkauft. Aktionäre wollen hohe Dividenden und dafür baut das Unternehmensmanagement schon mal ein paar tausend Stellen ab (Out- oder Newplacement) oder sourct Unternehmensbereiche out oder wieder in. Unsere Gesellschaft und unsere Sozialsysteme müssen sich verändern, da die mathematischen Grundlagen dafür sich verschieben. Wir erleben einen beschleunigten Wandel aller Strukturen um uns herum. Viele Menschen streben in einer solch hektischen Zeit nach einem Fixpunkt, nach Konstanz, nach Sicherheit. Auf spiritueller Ebene finden ihn manche in ihrer Religion. Doch wo ist der Fixpunkt in der Geschäftswelt?

Die Antwort lautet: Im erweiterten Netzwerk, der Community. Der wichtigste konstante Faktor im Geschäftsleben ist heute und zukünftig der Mensch. Menschen kaufen von Menschen. Menschen vertrauen (oder

misstrauen) Menschen über Dekaden. Auch, wenn sich Unternehmen ändern, Strukturen wandeln und große Konzerne entstehen und vergehen. Die Menschen, die uns umgeben werden die gleichen bleiben für eine lange Zeit. So kommt es auch, dass ich heute einen sehr guten Geschäftspartner und Vertrauten habe, der das Unternehmen wechselt und morgen machen wir über sein neues Unternehmen gute Geschäfte.

Networking spielt eine Schlüsselrolle. Das Zusammenspiel des Netzwerks - also die Kooperation von Menschen, die einander kennen und vertrauen wird ein zunehmend wesentlicher Wirtschaftsfaktor. Zu Ihrem Netzwerk gehören alle Menschen, die Sie persönlich kennen, auch wenn sie anderen Branchen angehören und sich für andere Dinge interessieren. Das Spannende dabei ist nicht nur die Anzahl Ihrer direkten Kontakte wichtig, sondern vor allem die Kontakte Ihrer Kontakte. Wenn Sie beispielsweise 320 Kontakte haben und jeder hat ebenfalls 320 Kontakte, haben Sie somit einen Zugang über einen Empfehler zu 102.400 Menschen.

Somit ist Networking und die Community für den Berater existentiell wichtig. Denn langfristig versorgt ihn sein Netzwerk mit Aufträgen - und er hilft seinem Netzwerk bei dessen Zielerreichung. Pflegen und nutzen Sie Ihr Netzwerk.

3.4 Zusammenspiel 4: Der Markt: Kundenbeziehungen und die eigene Marke

Über das eigene Netzwerk haben Sie einen Zugang zu vielen Menschen. Nun überlegen Sie einmal: was sagen Ihre Kontakte, wenn sie gefragt werden, was Sie tun? Kennen Ihre Kontakte die Antwort? Wofür Sie der Experte sind? Oder sagen sie dann nur: "Ja, der macht irgendwas mit Computern"?

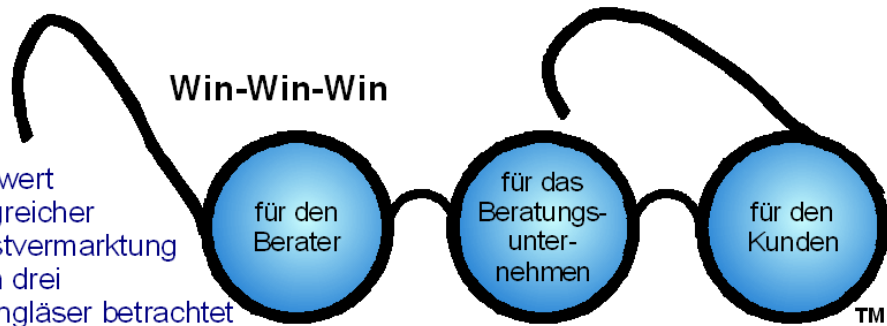
Was sagt Ihre Webseite über Sie aus? Wie nimmt der Markt Sie wahr? Sind Sie einer von den 22.000 Java Entwicklern auf Gulp.de (ein "Me too") oder gibt es ein wahrnehmbares Unterscheidungskriterium?

Wenn Sie die letzte Frage mit "Nein" beantworten, sollten Sie sich eines zulegen.

ISBN-13: 978-3936075687

Werden Sie exzellent - werden Sie "der Experte" auf Ihrem Gebiet. Werden Sie wahrnehmbar. Schreiben Sie Artikel oder Bücher, halten Sie Vorträge. Entwickeln Sie Ihre eigene Marke für die Ihr guter Name steht.

Werden Sie MARKant. Fallen Sie auf, damit Sie nicht in der Masse untergehen.



Denken wir an ein paar Beispiele für Menschen, die mit ihrem Expertenthema verknüpft sind: Brennende Ölquellen: Red Adair, Quantenphysik: Stephen Hawking, Literaturkritik: Marcel Reich-Ranicki, NLP: Alexa Mohl ...

kurzfristig im Bewerbungsgespräch	Wettbewerbsvorteil u. schneller ein neues Projekt	höhere Erfolgsquote, geringere Vertriebskosten,	vergeudet keine Zeit, gewinnt Sicherheit
mittelfristig im Projekt	Zufriedenheit, Vertrauen, Referenz, Folgeauftrag	leichtes Engagementmanagement	erfolgreicheres Projekt und guten Überblick
langfristig in der Entwicklung	Expertenstatus, eigene Marke, hohe Nachfrage	guten Ruf und Marktzuspruch	einen verlässlichen Partner an der Seite

Eines ist all diesen Personen gemein: Sie stiften mit ihrer Expertise einen wirklichen Zusatznutzen für ihre Kunden.

Zusammenfassung

Die erfolgreiche Selbstvermarktung für Berater beinhaltet eine ganze Reihe verschiedener Aspekte.

Bauen Sie Ihre eigene Marke auf und werden Sie über Ihr Netzwerk hinaus bekannt als "die Kapazität" auf Ihrem Gebiet. Knifflig sagen Sie? Sie haben Recht. Wir sprechen ja auch über die langfristig erfolgreiche Strategie für Ihr Berufsleben. Sehen Sie sich berühmte Persönlichkeiten an. Wer über Nacht reich wird, hat tagsüber hart gearbeitet.

Wir haben uns 5 Stufen zur erfolgreichen Selbstvermarktung angesehen - von der Grundeinstellung über kurz- mittel- und langfristige Taktiken und Strategien existieren eine Reihe von Komponenten, die eine erfolgreiche Selbstvermarktung ausmachen. Dazu gehört das Zusammenspiel dieser Komponenten und unserer Umgebung (Team, Netzwerk, Markt) auf allen Ebenen.

Recherchieren Sie ein wenig. Es gibt eine Reihe von Angeboten zum Thema Positionierung und Markenaufbau.

Die erfolgreiche Selbstvermarktung von Beratern bietet jedem Marktteilnehmer einen Nutzen, dem Berater selbst, dem Beratungshaus sowie dem Endkunden. Die einzige Person, die daraus keinen Nutzen zieht ist ein Berater, der sich schlecht selbst vermarktet.

Zwei Buchtipps dazu von Giso Weyand:

- 1) "[Allein erfolgreich - Die Einzelkämpfermarke](#)" Untertitel "Erfolgreiches Marketing für beratende Berufe" ISBN-13: 978-3938358221
- 2) "[Das gewisse Extra: Beratermarketing für Fortgeschrittene](#)"

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg und Spaß bei allen kurz- mittel- und langfristigen Aktivitäten rund um Ihre Selbstvermarktung.

Ihr Jörg Osarek

Vom Kenner zum Könner: Praxisworkshop zur Selbstvermarktung

Der Artikel: "Die 5 Stufen erfolgreicher Selbstvermarktung" in dieser Premium-Ausgabe zeigt auf, dass eine Reihe von Fähigkeiten und Erfahrung in ihrer Kombination eine gute Selbstvermarktung ausmachen. Getreu dem Motto "Probieren geht über Studieren" existiert daher auch der **eintägige Praxisworkshop "Erfolgreiche Selbstvermarktung für Berater"**. Auch, wenn dieser eine Tag aus einem Vertriebsabstinentzler keinen Vertriebsprofil macht, haben die umfangreichen Praxisübungen eine Reihe merklicher Verbesserungen bei den Teilnehmern bewirkt, auf denen diese aufbauen können. Auf Basis des 5-Stufenplans aus dem oben erwähnten Artikel bietet der Workshop die Initialzündung, um die verschiedenen Aspekte seiner Selbstvermarktung erfolgreich voranzutreiben. Einige Teilnehmerstimmen dazu:

"Ein positives Erlebnis, das mich in meiner Entwicklung weiterbringen wird."

- Matthias Schlosser, T-Systems

"Super Seminar, sollte jeder mal mitgemacht haben."

- Alexander Scholz, its-people

"Klasse"

- Dietmar Schmidt, Geschäftsführer,
Schmidt Consulting Services GmbH, Mainz.

In den Boom-Jahren 2006 und 2007 habe ich einen Interessenrückgang am Thema Selbstvermarktung wahrgenommen, denn an jeder Ecke wurde ein Projekt angeboten. Die Aufrufe zur antizyklischen Selbstvermarktung verhallten weitgehend ungehört. (siehe Artikel: "[Antizyklische Selbstvermarktung](#)" in der Computerwoche) Nach dem Gesetz des Schweinezyklus ist nun das Interesse wieder angestiegen, da durch die Wirtschaftskrise das

Thema Selbstvermarktung wieder wichtig wurde. (siehe Artikel: "[Wer sind die Gewinner und Verlierer der Krise](#)" in der Computerwoche) Doch Selbstvermarktung ist kein Feuerlöscher sondern eine längerfristige Strategie. Natürlich hat der Workshop-Teilnehmer schon am nächsten Tag nach dem Kurs einen messbaren Nutzen. Doch wie viel größer ist dieser Nutzen, wenn er inzwischen einige Monate Übung in seine Verhandlungsfähigkeiten, seine Vorstellung und seine Softskills investiert und parallel sein Profil sowie seinen Webauftritt perfektioniert?

Deutlich erfolgreicher wird derjenige Berater sein, der Selbstvermarktung nicht als Einmalaktion, sondern als permanenten Prozess begreift. Dazu gehört einerseits die inhaltliche Entwicklung seiner Berater-Skills, wie sie im Buch "[Die Exzellenz-Formel - das Handwerkszeug für Berater](#)" beschrieben sind. Zweitens das aktive Arbeiten an der Selbstvermarktung.

Das Training "Erfolgreiche Selbstvermarktung für Berater" bietet hierzu einen guten Einstieg.

In den im Artikel beschriebenen 5 Stufen zeige ich den Weg zur erfolgreichen Selbstvermarktung mit einem überdurchschnittlich hohen Anteil an Praxiselementen auf. Gerade dieser hohe Anteil macht den großen Nutzen des Workshops aus.

Wenn Sie an dem Training interessiert sind, schreiben Sie mir einfach unter training@beraterexzellenz.de eine Mail. Bei entsprechender Interessenlage werde ich einen oder mehrere Samstags-Termine für das Training realisieren. Die ausführliche Workshop-Beschreibung finden Sie auch im Internet unter: http://www.beraterexzellenz.de/themen/workshop_selbstvermarktung.html

Ihr Jörg Osarek

Vermarktungshelfer

Welche Möglichkeiten der Vermarktungsunterstützung sind am Markt zu finden?

von Chuck Ian Gordon

Für Berater existieren eine Reihe von Möglichkeiten, neue Aufträge zu akquirieren. Dieser kurze Artikel bietet keine vollständige Auflistung sondern beschreibt in einer Übersicht verschiedene Vermarktungsmodelle und nennt einige Beispiele für das Modell.

Modell Arbeitgeber (angestellt bei einem Beratungshaus)

Als Angestellter Berater sorgt der Arbeitgeber für den Vertrieb. Es wird eventuell erwartet, dass der Berater diesen unterstützt, doch die vertrieblichen Anforderungen sind nicht so hoch. Der Verdienst ist in der Regel gering bis mittel. Alles ist gut, bis die nächste Veränderungswelle durch einen Merger & Acquisition durch das Unternehmen rollt. Als **Beispiel** dienen alle Beratungshäuser mit Festangestellten.

Modell eigene Kontakte und durch Direktverträge mit Kunden

Viel Feind, viel Ehr. Wer sich auf Top-Expertenlevel bewegt, hat deutlich eher die Möglichkeit, Direktaufträge mit Großkunden abzuschließen, doch diese Optionen reduzieren sich zusehends. In diesen Fällen ist das Honorar gut, der eigene vertriebliche Aufwand in der Regel jedoch hoch und immer mehr Großkunden gehen dazu über, ausschließlich mit preferred Suppliern zusammenzuarbeiten, über die ein Berater einen Auftrag erhalten kann.

Modell Vermittlungsportale

Für Selbständige Berater existieren heute eine Reihe von Vermittlungsportalen, die für eine Vermittlungsgebühr durch den Projektsuchenden oder den Projektanbieter am

Auftrag partizipieren oder Zugangs-Abonnements anbieten. Hier sind durchaus gute Möglichkeiten der Akquise vorhanden. Es geschieht jedoch leider häufig, dass Vermittler Kundenanfragen irgendwo aufschnappen und diese auf solche Vermittlungsportale einstellen, obwohl sie keinen direkten Vermittlungsauftrag haben. Geschieht so etwas, entsteht ein Kettengeschäft, das am Ende weder für den Kunden noch den Berater wünschenswert ist - Ketten über 5 Stellen haben wir schon erlebt. Prinzipiell sind solche Vermittlungsportale eine intelligente Idee, um Angebot und Nachfrage zusammenzubringen, das Grundrauschen mit wenig werthaltigen Anfragen ist jedoch leider recht hoch.

Beispiele: projektwerk.de , berater.de , gulp.de , xing.com, brainguide.de (siehe Infobox zu Brainguide.de am Ende dieses Artikels)

Modell Jobportale

Jobportale dienen im Wesentlichen dazu, Arbeitnehmer und Arbeitgeber für Festanstellungen zusammenzubringen; freiberufliche Tätigkeiten werden auch angeboten, jedoch nicht in so große, Umfang.

Beispiele: Monster.de , stepstone.de , experteer.de

Modell Projektvermittler und Zeitarbeitsfirmen

Projektvermittler gibt es in unterschiedlichsten Größen - vom Einmann-Laden bis zum weltweiten Großunternehmen. Ähnlich vielfältig sind Qualität und Leistung durch diese Vermittler. Einige vermitteln sowohl in Projekte und treten gleichzeitig als Zeitarbeitsfirmen auf. Als Zeitarbeitsfirma hat das Unternehmen ein Interesse daran, für den Zeitarbeiter eine gute Auslastungssituation zu erreichen. Im reinen Projektvermittlungsgeschäft sieht das Spiel anders aus. Unbestritten sind die Projektvermittler vertrieblich stark aktiv, wenn eine konkrete Projekt-Opportunität existiert. Sie

fokussieren sich jedoch intensiv auf den Kunden und haben im Hintergrund eine Adressdatenbank von häufig 25.000 Freelancern und mehr. Hier wird sehr schnell klar: Wenn ein solches Unternehmen 5.000 angefragte Projektstellen besetzen kann ist kein Engagement mehr für die anderen 20.000 Personen in der Datenbank zu erwarten.

Beispiele: Hays, Harvey Nash, Amadeus Fire, Addecco, www.dis-ag.com, amicus, randstad, manpower



Modell Unternehmerverbände mit individuellem verbindlichen Vertrieb, Coaching, Community

Inzwischen existieren Unternehmer- und Unternehmensverbände mit selbständigen Beratern, die eine feste, verbindliche Bindung eingehen. Die Konzepte unterscheiden sich. So bieten einige Verbände Vertriebsleistungen mit an, andere erwarten, dass man selbständig seinen Vertrieb organisiert, andere wiederum bieten ein bestimmtes Verkaufsgebiet exklusiv an. Je nach Ausprägung bieten diese Verbände interessante Möglichkeiten für Berater sowie

eine starke Vertriebs- und Entwicklungsbegleitung wie auch eine lebendige Community.

Beispiele: its-people.de, bcs-people.de, mlp.de

Infobox zu brainGuide.de

- brainGuide ist mit 200.000 bis 300.000 Fachbesuchern pro Monat (ivw geprüft - www.ivw.de) das führende Portal für die Suche nach Beratern aus dem Bereich Management, Recht, Steuern, Finanzen.
- Beratern bietet brainGuide die umfassende Präsentation ihrer Kompetenz und Ihres Beratungswissens sowohl persönlich wie auch für das zugehörige Unternehmen
- die Nutzer von brainGuide kommen zu über 80 % aus dem Top- und Mittelmanagement. Nach dem Bildungsgrad und dem Einkommen gehört brainGuide laut AGOF unter den dort über 800 analysierten Seiten zu den Top-25 Anbietern
- Nutzer können in über 3.500 Themengebieten nach Beratern, Beratungsanbietern und deren Veröffentlichungen und Veranstaltungen recherchieren, umgekehrt haben Berater die Möglichkeit sich ganz gezielt mit Ihrer Kompetenz und Ihrem Know-how zu präsentieren,
- brainGuide bietet vom kostenfreien Grundeintrag bis zur Kompetenzpartnerschaft maßgeschneiderte Pakete für das Online-Beratermarketing
- neben dem Zugang zu erstklassigen Zielgruppen in einem hochkarätigen Umfeld garantiert brainGuide auch eine hervorragende Platzierung in den gängigen Suchmaschinen wie Google. Über 70 % aller Themen erreichen Top 10 Positionen bei Google.
- brainGuide ist seit 2003 am Markt aktiv und hat in dieser Zeit ein breites Spektrum an Medien- und Fachkooperationen aufgebaut. Zu den herausragenden Medienpartner gehört die FTD-Deutschland, die Handelsblattgruppe und alle großen Weiterbildungs- und Veranstaltungsanbieter in Deutschland,
- brainGuide ist über www.brainGuide.de in Deutschland, www.brainguide.at und www.brainGuide.ch in Österreich und der Schweiz, sowie über www.brainGuide.com international, englischsprachig mit eigenen Portalen erreichbar,
- die Kosten für eine Präsentation als Berater reichen vom kostenfreien Grundeintrag, über das Standard-Expertenprofil für 15 € pro Monat bis zum aufmerksamkeitsstarken Premium-Expertenprofil für 60 € pro Monat. Für Beratungsunternehmen geht die Spanne vom Unternehmensprofil für 25 € pro Monat, über das Premium-Profil für 100 € bis zum Komplettpaket als Kompetenzpartner ab 150€ pro Monat.

Diese Informationen wurden Beraterzeitung.de freundlicherweise von Dr. Florian Schmid, Vorstand der BrainGuide AG zur Verfügung gestellt.

Konzepte der Großen

von Chuck Ian Gordon

Die Wirtschaftskrise wirkt sich auch auf die Beratungsbranche aus. Was sind Marketing- und Vertriebsstrategien größerer Beratungshäuser? Was sind wichtige Themen und welche Eigenschaften brauchen Berater heute und zukünftig? Beraterzeitung.de hat in den Bereichen Unternehmens- und Strategieberatung, Finanzberatung sowie IT-Beratung nachgefragt. Das Bild ist nicht repräsentativ aber dennoch recht einheitlich. Hier die Antworten

Strategie und Unternehmensberatung

Prof. Dr. Burkhard Schwenker, CEO von Roland Berger meint auf die Frage, ob die Krise die Beraterlandschaft ändern und konsolidieren wird: "Vermutlich nicht. Es mag Bereinigungen geben, aber die wenigen großen Strategieberater werden überleben. Der Markt zwingt uns nicht zu Fusionen, und die Kunden würden sie auch nicht goutieren." Weiterhin erkennt er Lehren für die Kunden von Roland Berger: "In Szenarien denken, langfristige Visionen aufbauen, nicht alles quantifizieren wollen, stärker unternehmerisch entscheiden und direkter Führen. Das eher kurzfristig orientierte amerikanische Modell hat offenbar zu großen Teilen versagt. Wir in Europa haben dagegen viele Jahre eine langfristige Orientierung und eine stärkere Rolle der Stakeholder gelebt. Wenn die Krise dazu führt, dass die europäischen Werte wieder erstarken, hat sie schon etwas gebracht." Darüberhinaus führt Schwenker zur Frage der Kompetenz von Beratern aus, wie wichtig ein breites Interessenspektrum sei: "Diese Breite an Interessen macht auch einen guten Berater aus". Zur häufig zitierten Karriereorientierung weist Schwenker darauf hin: "Man muss den Wunsch haben, etwas für einen Klienten oder für ein Thema zu erreichen. Dann kommt die Karriere ganz automatisch".

Finanzberatung

Beraterzeitung.de fragte beim Finanzberater MLP nach, wie die Marketing- und Vertriebsstrategie für die Beratungsprojekte im Angesicht der Wirtschaftskrise aussieht. Die Antwort von MLP: "Das Finanzberatungsunternehmen MLP stuft es als wichtig ein, dass die Berater ihre Kunden explizit und umfassend über die Wirtschaftskrise informieren und die Auswirkungen in die individuelle Beratung einfließen lassen. Dabei steht eine ganzheitliche Beratungsstrategie im Vordergrund, bei der nicht einzelne Themen, sondern der Bedarf des Kunden im Mittelpunkt steht." Zusätzlich unterscheidet sich MLP vom Wettbewerb durch die Fokussierung auf einzelne Berufsgruppen und das damit verbundene Zielgruppenwissen.

Als drei wichtige Eigenschaften werden von MLP hervorgehoben die 1) Unabhängigkeit von Produktanbietern, 2) die Qualität der Beraterausbildung sowie 3) die Registrierung als unabhängiger Makler. Die Beratungsleistung von MLP sei in der Finanzkrise gefragter denn je. Das Thema Sicherheit bei Geldanlage und Altersvorsorge habe stark an Bedeutung gewonnen.

Was ein guter Berater mitbringen muss, der sich bei MLP bewirbt seien neben formalen Kriterien Leidenschaft für die Finanzberatung sowie eine ausgeprägte Bereitschaft zu Kundenorientierung und Beratungsqualität. So stelle MLP auch während der Krise neue Berater ein.

IT-Beratung

Im Interview mit Thomas Algermissen, Gründer und Geschäftsführer des its-people Unternehmensverbands für IT-Dienstleistungen, das ebenfalls in dieser Premium-Ausgabe der Beraterzeitung.de enthalten ist, nimmt dieser auch Stellung zu Vermarktungsthemen sowie Beraterqualitäten. Zusammenfassend berichtet er:

"Durch die Total Sales Initiative von its-people

(jedes Mitglied unterstützt mit seinen Kontakten den Vertrieb) werden Beziehungen unterschiedlicher Qualität und Reife bedient und das ... bestimmt den Vertriebs Erfolg wesentlich." its-people leiste eine personenbezogene Vermarktung im Gegensatz zu einer bedarfsorientierten Besetzung, was für die Berater zu mehr Sicherheit führe als Einzelkämpfertum.

Im Dienstleistungsgeschäft gehe es um den Menschen, der inhaltlich und menschlich auf der Linie des Kunden liegen müsse; die Chemie zwischen Berater und Kunden müsse stimmen.

"Idealerweise muss sich der Berater seine Erfahrungen und Kenntnisse gut darstellen können. Er muss in seiner Rolle authentisch wirken und sollte Selbstbewusstsein zeigen, ohne arrogant zu wirken.", so Thomas Algermissen. In schwierigen Zeiten sei es wichtig, für den Kunden mit seinem Dienstleistungsspektrum einen Wert zu erzeugen. Das gehe über exzellente Expertise, hohe Produktivität, langjährige Projekterfahrung und Fähigkeiten im zwischenmenschlichen Bereich.

Das Beraterprofil und eine entsprechende Website sind das Mittel, um diese Fähigkeiten und Kenntnisse adäquat darzustellen, bevor in einem persönlichen Gespräch überzeugt werden kann.

Zusammenfassung und Bewertung

Im Vordergrund stehen in allen Beratungsfeldern Leidenschaft für die Beratung. Orientierung an langfristigen Werten, Agieren als unabhängiger Berater im Interesse des Kunden und nicht als Verkäufer für ein bestimmtes Konzept, Produkt oder eine Lizenz. Wessen Credo dies in der Vergangenheit bereits war, der muss nicht viel neues tun.

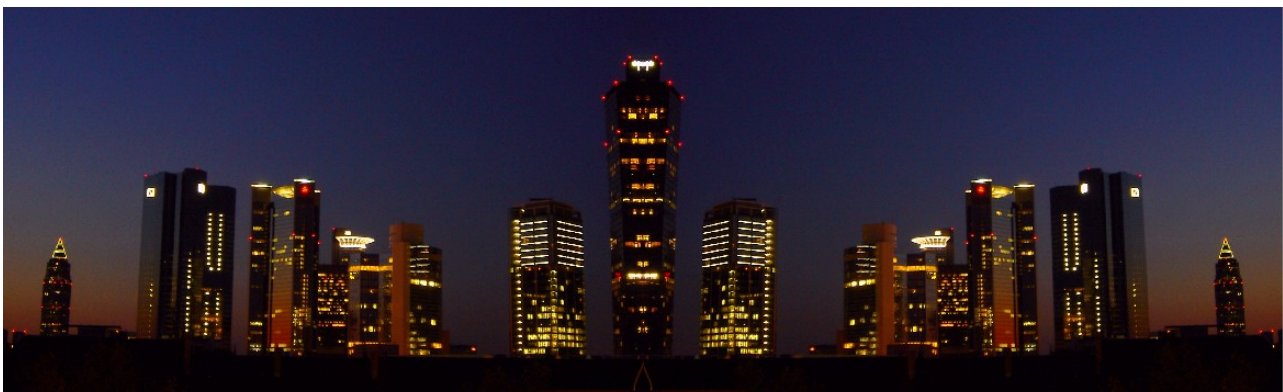
Wer von einem anderen Beratungsansatz her kommt und überlegt sich den Schwenk zu dieser Philosophie, sollte darüber nachdenken, dass dies nicht schnell durch billige Tricks erreicht werden kann, sondern durch nachhaltige persönliche Entwicklung und Kommunikation. Diese Basis zu schaffen erfordert Mühen und Schweiß. Auf dieser Basis kann der Berater oder das Beratungsunternehmen anschließend authentisch, leicht und spielerisch agieren, denn die Energie fließt nicht in das Verstellen, sondern in das Sein am Markt.

Dank für die Einblicke aus diesem Artikel gehen an Roland Berger, MLP sowie its-people.

Mit freundlicher Genehmigung von Susanne Horstmann, der Pressesprecherin von Roland Berger Strategy Consultants Holding GmbH <http://www.rolandberger.com/>

Mit freundlicher Genehmigung Frank Heinemann, Pressereferent MLP Finanzdienstleistungen AG: <http://www.mlp-ag.de/>

Mit freundlicher Genehmigung von Thomas Algermissen, Geschäftsführer der enterpriser GmbH & Co. KG: <http://www.its-people.de/>



Das Q-Manifesto 2020

Die Software-Industrie steht vor dem Übergang in eine neue Epoche.

Teil 3 zum Qualitätsmanagement von Torsten Zimmermann



Zukunft Software?

Die Software-Industrie wurde lange Zeit als Innovationsmotor der Wirtschaft betrachtet. Es entstanden neue Arbeitsplätze, Software-Unternehmen entwickelten sich in einem rasanten Tempo zu Konzernen, neuen Industrie- und Dienstleistungszentren, ja sogar Ballungsräume entstanden in vorher nie gekannten Zeiträumen. In einem Jahrzehnt war es möglich, eine komplette Infrastruktur entstehen zu lassen: Wo vorher bestenfalls Dörfer standen, finden sich heute an vielen Standorten Millionenstädte mit Industrie-Netzwerken aus Dienstleistungs-, Software- und Technologie-Unternehmen, welche die notwendigen Arbeitskräfte liefern. So schien in Bezug auf die Software-Branche alles möglich zu sein. Doch wie jede andere Branche hat auch diese ihre Limitierungen. Und so lange man diese nicht kennt, überkommt einen allzu schnell das Gefühl der Grenzenlosigkeit.

Boehm, Dijkstra, Weizenbaum

Dabei haben kluge Vordenker schon sehr früh erste Signale dafür gesehen, dass auch die IT- und Software-Branche nicht frei von Risiken ist, dass es eines seriösen und umsichtigen Umgangs mit den Technologien bedarf. Boehm, Dijkstra, Weizenbaum sind nur einige der bekannten Vertreter, welche entweder auf der ethischen oder technischen Ebene auf Probleme im Zusammenhang mit der Software-Entwicklung und der Nutzung komplexer Rechnersysteme wie globaler

Informationsnetzwerke hinwiesen.

Die Unternehmenszahlen und die Börse als Indikatoren für bevorstehende Veränderungen

Inzwischen lassen sich diese frühen Gedanken und Einwände aber auch in den aktuellen betriebswirtschaftlichen Zahlen wiederfinden und deuten. In den neunziger Jahren wurden zunächst die Erfolgsmeldungen der Unternehmen moderater. Sie näherten sich denen klassischer Branchen an. Mit der Jahrtausendwende kam dann der erste Schock: die Internetblase platzte. Spätestens jetzt war jedem klar, dass auch in der IT- und Software-Branche ein stetiges, fast ungebremstes Wachstum wohl kaum möglich sein würde. Nun fand sich die bis dahin verwöhnte Vorzeigebranche in einer handfesten Rezession wieder. Dabei musste sie ihren Wortschatz erweitern, denn bis zu diesem Zeitpunkt war der Terminus „Stellenabbau“ hier ein Fremdwort gewesen.

„Einfachheit ist Voraussetzung für die Zuverlässigkeit.“

Edsger W. Dijkstra

Auch in den Aktienkursen lässt sich diese Veränderung dokumentieren: Waren in den 1980er- und 90er-Jahren noch hohe Kursgewinne im Rahmen von Vervielfachungen der Aktienbewertungen zu verzeichnen, so verlaufen die gleichen Kurse heute ähnlich den klassischen Aktienwerten. Aus „Out-Performern“ wurden „Standard-Performer“. Das heißt: der Markt sieht aktuell keine außergewöhnlichen Entwicklungspotenziale in dieser Branche.

1. Thema: Der Anwender (Markt)

Das Benutzerverhalten wie auch die Ansichten über Software beim Anwender haben sich deutlich verändert. Früher waren Unternehmen wie auch Anwender froh, überhaupt eine entsprechende Software zur Unterstützung ihrer Geschäftsprozesse zu haben. Heute stehen für

jedes Geschäftsmodell und jede Aufgabenstellung unzählige Software-Produkte als Alternativen zur Verfügung – von hochpreisigen bis hin zu kostenlosen Lösungen. Ferner gewann der Anwender über die vergangenen 30 Jahre deutlich an Erfahrung beim Umgang mit Software. Er schätzt heute die Produktqualitäten also deutlich kritischer ein und wird nur die Anwendungen in die engere Wahl nehmen, welche seine – aus der Erfahrung gewonnenen – Qualitätsanforderungen vollständig berücksichtigen. Des Weiteren reicht es für ein Software-Unternehmen heute nicht mehr, allein ein gutes Marketing und fähige Vertriebsleute einzusetzen, um auch ein qualitativ durchschnittliches Produkt erfolgreich am Markt zu positionieren. Ein perfekt inszenierter „Sales-Zauber“ wird also nicht mehr zünden, denn: Interessenten und Kunden sind heute wesentlich kompetenter. Vielmehr könnten derartige Marktaktivitäten gar als Schwindel bewertet werden und so dem Unternehmen einen nachhaltigen Image-Schaden bescheren. Bezogen auf die Anwender, welche im Bereich der Software quasi als Verbraucher fungieren und so die Marktnachfrage repräsentieren, ergeben sich folgende Fragen:

- Wie erleben Anwender die Software heute?
- Wie sollte die Software der Zukunft zu bedienen sein?
- Wie viel Vertrauen haben sie in die komplexen Systeme?
- Wie groß ist der tatsächliche Nutzen?
- Welche Bedeutung spielen hierbei Systemfehler und -ausfälle?
- Wie sieht der Anwender die Kosten-/Nutzen-Relation?
- Ist das klassische Lizenzmodell ein zukunftsweisendes Verfahren zur Bezahlung der mit dem Produkt

gelieferten Leistungen?

Man könnte den Fragenkatalog sicherlich erweitern, doch sollten hier lediglich einige exemplarisch genannt werden. Denn möglicherweise gibt es noch eine weitere Komponente, welche den Stellenwert der Software-Industrie innerhalb der Branchen im Rahmen der gesamtwirtschaftlichen Betrachtungen reduzierte.

2. Thema: Die Gesellschaft

Gerade das erfolgversprechende Internet, welches der Software-Industrie den Einzug bis in die privaten Haushalte verschaffte und wodurch diese heute omnipräsent ist, könnte nun wie ein Hemmschuh wirken.

„Ich bin kein Computerkritiker. Computer können mit Kritik nichts anfangen. Ich bin Gesellschaftskritiker.“

Joseph Weizenbaum

Denn mit der Tatsache, dass heute Informationsnetze und große, globale Informationssysteme jeden in allen Lebensbereichen beeinflussen können, tauchen gesellschaftspolitische Fragen auf, die beantwortet werden müssen:

- Inwieweit dürfen personenbezogene Daten in großen Informationsnetzwerken vorgehalten werden?
- Bedarf es hierzu weiterführender Regelungen?
- Welche Internetdaten dürfen im Zugriff bleiben und wie verhindert man kriminelle Aktivitäten über dieses Medium?
- Was muss reguliert werden und was ist bereits ein Eingriff in die Bürgerrechte des Einzelnen?
- Wo verläuft die Grenze zwischen Überwachungs- und Informationsdienst?

3. Thema: Die Branche

Daneben gibt es einen dritten Themenbereich, der Software-Unternehmen heute vor große Herausforderungen stellt: sie selbst nämlich. Ihre Unternehmensstrukturen wirken heute unflexibel. Mit Blick auf deren Produktionsfaktoren verhindern sie das Erschließen neuer Wachstumspotenziale. Die Globalisierung stellt Software-Unternehmen vor sehr große Herausforderungen, da - im Gegensatz zu klassischen Industriezweigen - der Transport der Ware keine Kosten verursacht und die Projektsteuerung wie auch die Kommunikation komplett über IT-Netze realisiert werden können. Damit steht jedes Software-Unternehmen heute in Konkurrenz zur gesamten Branche ungeachtet des eigentlichen Standortes. Folgerichtig müssen klassische, in der Vergangenheit erfolgreiche Geschäftsmodelle überdacht werden. Dabei wird fast kein Bereich unangetastet bleiben:

- Sind gängige Lizenzmodelle zur Abwicklung des Austausches zwischen Ware bzw. Leistung und Geld noch für die Zukunft tragfähige Lösungen?
- Welche Veränderungen im Bereich der Markt- und Produkt-Positionierungen müssen durchgeführt werden, um den geänderten Benutzerverhalten wie auch deren Erwartungen zu entsprechen?
- Wie müssen daraufhin die Unternehmensstrukturen angepasst werden, damit diese Produkte realisieren können, welche der Markt wünscht?
- Wie und in welcher Qualität sollte die Kommunikation zwischen Kunde und Lieferant stattfinden?
- Wie sollten Unternehmensziele ausgerichtet sein, damit auch in Zukunft das Unternehmen erfolgreich am Markt bestehen bleibt?

Das Manifesto

Manifesto ist eigentlich eine Grundsatzklärung. Mit meinem Q-Manifesto 2020 möchte ich mit Blick auf das Jahr 2020 – neben grundsätzlichen Themen, welche zweifelsfrei zu lösen sind – jedoch auch Denkanstöße liefern, um mögliche Wege zu einer neuen Art von Software zu eröffnen. Es beinhaltet meine Erfahrungen wie auch die anderer und kondensiert diese in Grundsatz- oder Erfolgsregeln, welche ein Unternehmen berücksichtigen sollte, damit sich der Erfolg auch zukünftig einstellt. Jedoch soll diese Abhandlung nicht ein bloßes Aneinanderreihen einzelner Thesen sein. Vielmehr möchte ich die Gelegenheit nutzen, auch einige aktuelle Entwicklungen aus der Forschung im Bereich der Software-Qualität zu erläutern, welche meine Prognosen untermauern. Ferner sehe ich meine Abhandlung als Basis einer Diskussion, welche die Software-Industrie beginnen sollte: Sie hat die Chance, wieder zum Innovationsmotor zu werden. Jedoch ist dies mit einigen Mühen verbunden. Und diese beginnen eben mit dem Herausbilden der richtigen Zukunftsstrategien.

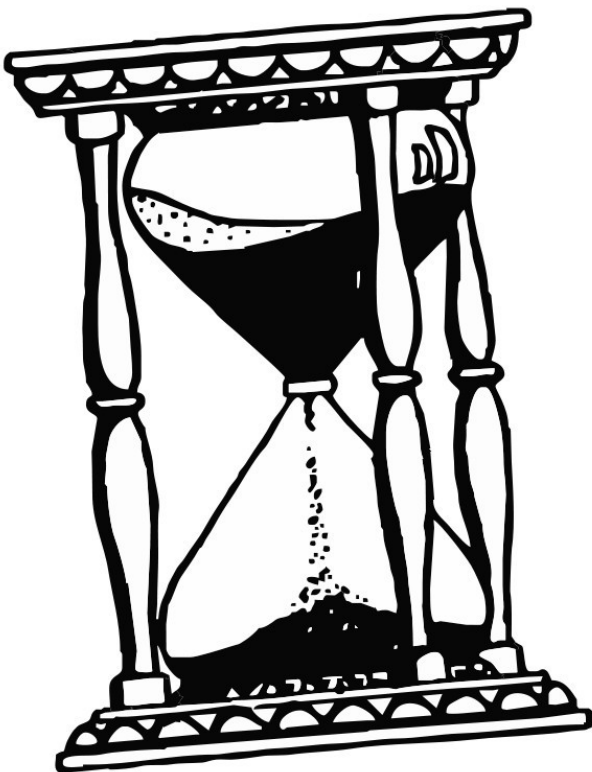
1. These: Die Qualität wird das wichtigste aller Unternehmensstrategieziele.

Durch die bereits angesprochene Globalisierung steht jedes Entwicklungs- wie auch Dienstleistungsunternehmen in der Software-Branche in Konkurrenz zu allen anderen des gleichen Segmentes. Es gibt keine andere Branche, in der mögliche Leistungsvergleiche besser bzw. „transparenter“ möglich wären. Damit steht oder fällt der Unternehmenserfolg mit der vom Unternehmen realisierten Qualität. Die Alternative, trotz geringerer Qualität erfolgreich am Markt oder in einigen Nischen zu agieren, wird im Gegensatz zu den „Software-Gründerjahren“ nicht mehr funktionieren.

Unternehmen, welche eine nachhaltige Verbesserung der Code-Qualität und damit der Produkt- oder auch Dienstleistungsqualität

garantieren können, werden die erfolgreichen Unternehmen im Jahre 2020 sein.

Hierbei ist aber auch zu berücksichtigen, dass der Markt eine kürzere Time-to-Market erwartet; das Unternehmen muss also eine fehlerfreie Arbeit in kürzerer Zeit als heute üblich abliefern. Diese Anforderung kann mit dem klassischen qualitätssichernden Ansatz (Code Entwicklung – Unit Test – System Test etc.) nicht erfüllt werden. Hierzu bedarf es weiterer Qualitätsmethoden, welche direkt den entwickelten Code berücksichtigen. Dieser letztgenannte Ansatz entspricht dem TQM, welcher mögliche Fehler beziehungsweise Fehlerpotenziale bereits im eigentlichen produktiven Prozess erkennt und hierdurch wertvolle Zeit spart, da Schleifen zwischen Entwicklungsphasen und Teststufen eingespart werden.



So haben Mitarbeiter des australischen Forschungsinstituts [Nicta](http://nicta.com.au) (nicta.com.au) ein Verfahren entwickelt, um die Sicherheit von Programmcodes nachzuweisen. Mithilfe von mathematischen Berechnungen können sie

ausschließen, ob ein Code verschiedene Klassen von Fehlern enthält und somit für den Einsatz in missionskritischen Systemen in Flugzeugen oder Autos geeignet ist. So ist der Nachweis bei einem für generelle Einsatzzwecke entwickelten Betriebssystem-Kernel gelungen. Die Bezeichnung des Kernels lautet „Secure Embedded L4 Mikrokern“ (seL4). Für Professor Lawrence Paulson von der [Universität Cambridge](http://www.cambridge.ac.uk) hat der erzielte Durchbruch erhebliche Auswirkungen auf Unternehmen. Der von Nicta verwendete und von ihm gefertigte Software-Assistent „Isabelle“ kann als wichtiger Schritt angesehen werden, um die Entwicklung von Software zu verbessern. Da rigorose Tests von qualitativ hochwertigem Code kostspielig sind, repräsentiert diese Entwicklung von Testverfahren und Betriebssystemen für spezialisierte Anwendungsgebiete eine Methode, welche den TQM-Ansatz unterstützt.

„Ich habe mir immer gewünscht, dass mein Computer so leicht zu bedienen ist wie mein Telefon; mein Wunsch ging in Erfüllung: mein Telefon kann ich jetzt auch nicht mehr bedienen.“

Bjarne Stroustrup

Ein weiteres, durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Projekt, Verisoft XT, mit einem Budget von 12,5 Mio. Euro macht in der Q-Szene auf sich aufmerksam. Unterstützt wird dieses Projekt unter anderem durch Firmen wie Audi, Bosch, Infineon und Microsoft. Dabei hat die Werkzeugentwicklung in Verisoft XT zwei Hauptziele:

- 1) Es sollen stark automatisierte Werkzeuge zur Verifikation von industriellen Programmen mit zehntausenden Zeilen Code geschaffen werden. Die entstehenden Software-Verifikationswerkzeuge sollen dann kommerziell im Rahmen eines Spin-off vermarktet werden, um Software-Verifikation als Dienstleistung weltweit anzubieten.

- 2) Die Werkzeugumgebung wird es erlauben, die allermeisten kommerziellen Programme vollständig und mit einem hohen Automatisierungsgrad zu verifizieren.

2. These: Software-Unternehmen müssen auf Basis industrieller Prozesse Lösungen oder Produkte entwickeln.

Wir bereits erwähnt, gibt es hohe Anforderungen hinsichtlich kürzerer Time-to-Market und der Qualitäten. Heute erarbeiten bzw. entwickeln Software-Unternehmen Lösungen auf der Basis manufakturaler Prozesse. Auf dieser Grundlage sind jedoch meiner Meinung nach die Wertschöpfungspotenziale ausgereizt. Es sind also keine weiteren Effizienz-Steigerungen zu erwarten. Dieses Bild wird durch die Entwicklung an den Börsen und in den Märkten (bezogen auf die Software-Industrie) seit Jahren durch die Seitwärts-Entwicklung bestätigt.

„Manchmal wirft Dir das Leben einen Ziegel auf den Kopf. Doch verliere deswegen nicht den Glauben!“

Steve Jobs

Ähnlich wie in der Automobil-Industrie vor fast einhundert Jahren wird nur ein Wechsel von einer Manufaktur zu einem Industriebetrieb weitere Effizienz-Potenziale erschließen. Software könnte so günstiger und schneller mit leistungsfähigeren Produktdaten und -qualitäten realisiert werden.

3. These: Das Unternehmen muss sich in Bezug auf seine Marktpositionierung zwischen den Markttrollen „Integrator“ oder „Spezialist“ entscheiden, wenn es auch in Zukunft erfolgreich bleiben möchte.

Software-Unternehmen sind historisch gewachsen. Aufgrund schneller und teils explosiv anmutender Wachstumsphasen verfügen Technologiefirmen heute über wenig Struktur oder organisches Wachstum. So sind oft in dem gleichen Unternehmen Bereiche als Lösungsspezialisten, andere als System-

Integratoren ausgeprägt. Hierdurch entsteht jedoch ein Spannungsfeld insbesondere zwischen Bereichen aus beiden Lagern. Der Grund hierfür liegt in den verschiedenen Zielen, welche nur schlecht aufeinander abzustimmen sind. Bereichsübergreifende Synergien lassen sich kaum entwickeln. Letztlich muss jedes Spannungsfeld aufgelöst werden, um Erfolge zu sichern.

„Wenn sich Intel und Microsoft in Deine Sache einmischen, weißt Du, dass Du etwas richtig machst!“

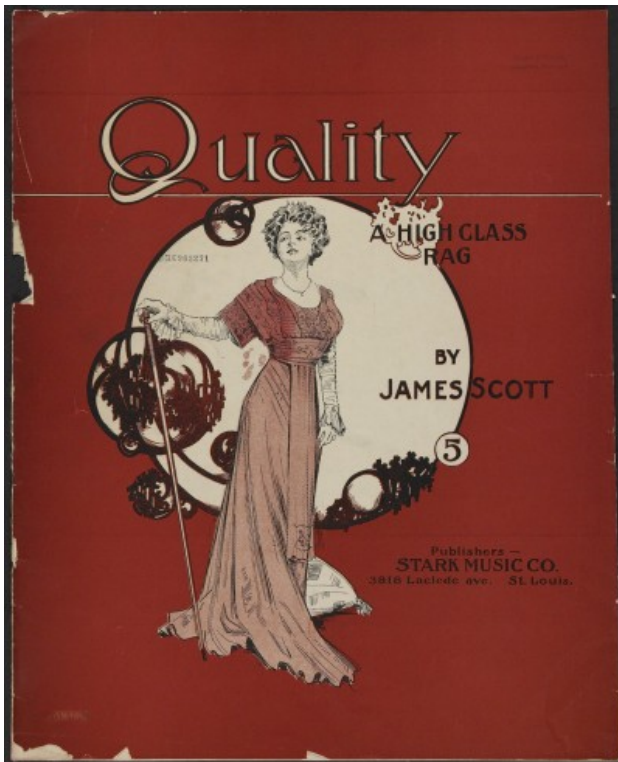
Nicholas Negroponte

Insbesondere in Verdrängungswettbewerben, in welchen sich der Software-Markt spätestens seit der Globalisierung befindet, müssen Spannungsfelder schnell gelöst werden. Andernfalls besteht ein hohes Risiko für das Unternehmen, seinen Erfolg langfristig zu verlieren. Nahezu alle großen Software-Konzerne stecken in diesem Dilemma, welches nur durch die Entscheidung für eine holistische Unternehmensausrichtung mit der Wahl zwischen der Integration von Lösungen oder der Spezialisierung auf einzelne Lösungen bestimmt wird. Egal, wie die Entscheidung gefällt wird, bedeutet dies letztlich eine umfassende Umstrukturierung der Konzerne. Hierzu gehören sowohl etwaige Ausgliederungen interner Bereiche als auch Akquisitionen von Einheiten der Mitbewerber. Damit entsteht ein Konzern, welcher für die nächsten Dekaden erfolgreich Marktsegmente besetzen kann. Voraussetzungen hierzu sind:

- 1) Das Unternehmen fokussiert auf eines der Themen „Integration“ oder „Spezialist“, um mehr Synergien zu bilden, mit dem Ziel, kostengünstiger, schneller und in besserer Qualität Lösungen oder Dienstleistungen anzubieten.
- 2) Durch die tiefere Unternehmensfokussierung wird der Expertenlevel stärker entwickelt. Da andere Unternehmen (nicht nur in der Software-Branche) vor der gleichen Herausforderung stehen, steigen damit die

langfristigen Erfolgchancen. Denn: durch Kosten- und Qualitätssensibilisierung suchen Unternehmen bevorzugt Partner, welche diese Anforderungen am besten unterstützen. Hierbei werden Integratoren nach geeigneten Spezialisten suchen wie auch umgekehrt.

- 3) Die Aufteilung nach Integratoren und Spezialisten unterstützt die Anforderung zur Etablierung industrieller Prozesse im Entwicklungsumfeld. Hier liegt wieder ein Vergleich zur Automobil-Industrie nahe, in der Automobilhersteller (Integratoren) und Zulieferer (Spezialisten) gezeigt haben, dass dies in der Tat auch im großen Geschäftsumfeld funktioniert.



4. These: Der Kostendruck auf Software-Unternehmen nimmt weiter zu. Unternehmen müssen deshalb alle Möglichkeiten ausnutzen, um so günstig wie möglich Lösungen oder Produkte zu realisieren. Jedoch ohne hierbei deren Qualitäten zu beeinträchtigen.

Das Spannungsfeld Kosten – Qualität wird an

Bedeutung gewinnen. Ein Unternehmen, welches geschickt seine Produktionsfaktoren einsetzt, um beide eigentlich zueinander konträr stehenden Ziele zu unterstützen, wird seine Wettbewerbsvorteile am Markt ausbauen können.

Ein Beispiel hierzu:

Unternehmen A sieht sich als Spezialist in Bezug auf einen abgesteckten Lösungsbereich. Um die Qualität hoch zu halten, hat sich das Unternehmen entschieden, grundsätzlich alle Lösungselemente selbst zu realisieren. Nur so verfügt es über alle Informationen auf der Entwicklungsdomäne, wie auch über alle Entwicklungs-/Test-Stufen in dem Testbereich. Jedoch steigen mit höherem Investment und dem Ergebnis, am Ende eine bessere Qualität zu realisieren, auch die Gesamtentwicklungskosten. Damit das Unternehmen nach wie vor erfolgreich am Markt sein kann, müsste es entweder die Anzahl der verkauften Einheiten pro Zeitperiode erhöhen oder den entsprechenden Einzelpreis anheben. Beides wird sich nicht stetig umsetzen lassen, denn:

- 1) Der globale Bedarf des Marktes ist limitiert und lässt sich nicht stetig erhöhen.
- 2) Die Kundenakzeptanz, höhere Preise für Lösungen zu bezahlen, ist nicht gegeben.

Das Unternehmen B wird wie A als Spezialist ausgerichtet. Auch hier sieht man die Notwendigkeit, Qualität als wichtiges Unternehmensziel zu etablieren. Jedoch verliert man hierbei nicht die Kostenstrukturen aus den Augen. Man hat erkannt, dass es durchaus Lösungsbereiche gibt, welche durch Partner besser und kostengünstiger über Near- oder Offshore-Entwicklungsprojekte realisiert werden könnten. Jedoch entstehen hierbei zusätzliche Risiken durch die Einbindung weiterer, unternehmensfremder Einheiten.

„Eine Implementierung sollte im Allgemeinen konservativ in ihrem Sende- und liberal in ihrem Empfangsverhalten sein.“

Jonathan Postel

Diese Risiken könnten die Gesamtqualität der Lösungen oder Produkte nachhaltig beeinträchtigen, insbesondere dann, wenn Entwicklungsprozesse, -standards und -konventionen Lücken aufweisen. Jedoch wählt das Unternehmen den TQM-Ansatz, um frühzeitig in den Entwicklungsphasen Qualitätsaussagen abzuleiten. Das Unternehmen hat ferner erkannt, dass es zu lange dauert, beispielsweise auf die Testergebnisse aus dem Systemtest zu warten, um Qualitätsaussagen zu entwickeln. Schnelle Entwicklungszyklen wären damit unmöglich, da ständig zeitaufwendige Iterationen zwischen Entwicklungs- und Testphasen notwendig wären. So ginge der technologischen Anschluss oder gar die Führung an die Mitbewerber verloren. Um den QS- durch den TQM-Ansatz zu ersetzen, bedarf es aber wohl definierter Entwicklungsprozesse, -standards und -konventionen, um diese im Rahmen des Code-Quality-Managements – auf Basis entsprechender Code-Analyse-Werkzeuge – umzusetzen. Hierbei wäre es allerdings notwendig, dass die Near- und Offshore-Partner es erlauben, dass besagtes Unternehmen auch auf deren Code-Basis entsprechende Analysen fahren darf. Das Unternehmen in diesem Beispiel hat es nach zähen Verhandlungen erreicht, dass es ihm erlaubt ist, den bei den Partnerunternehmen entwickelten Code bereits während der Entwicklung zu prüfen. So können sowohl bei den internen wie auch bei den externen Entwicklungseinheiten frühzeitig Risikopotenziale erkannt werden, um so die entsprechenden Codebereiche durch stabilere Alternativen zu verbessern. Der primäre Fokus der höheren Teststufen (welche es nach wie vor benötigt) wäre demnach nicht das Auffinden verbleibender Fehler, sondern vielmehr der Beleg oder eben die Widerlegung, ob der TQM-Ansatz effektiv realisiert ist - je nach Testergebnis. Sollten in den nachfolgenden Teststufen Fehler gefunden werden, so werden diese selbstverständlich beseitigt. Jedoch gibt es noch eine weitere Maßnahme, nämlich den Grund zu lokalisieren, warum es zu dieser

Codeschwäche kam. Dem Bugfixing folgt also noch eine Analyse auf der metaphysischen, prozesstechnischen Ebene, mit dem Ziel, entsprechende Fehler dieser Gattung zukünftig innerhalb des Entwicklungsprozesses auszuschließen. Der so praktizierte kontinuierliche Verbesserungsprozess ermöglicht es, auf der Basis ständiger Optimierung kostengünstig und vergleichsweise zügig die geforderten Entwicklungsziele unter Einhaltung der Qualitätsanforderungen umzusetzen.

5. These: Lösungen sind wichtiger als Produkte.

Die Anforderungen von Anwendern sind in der Vergangenheit stetig angestiegen und werden es auch in der Zukunft tun. Aus diesem Grund muss der eigentliche Bedarf des Marktes noch besser befriedigt werden. Hierbei wird der Lösungsgedanke stärker an Bedeutung gewinnen und Produkte vom Software-Markt in einigen Segmenten verdrängen oder zumindest zurückdrängen.

Einen Anwender interessiert eigentlich die Lösung, also das Bearbeiten eines Auftrags, nicht aber wirklich das Software-Produkt, welches Aufträge verwaltet. Die erstgenannte Alternative nimmt dem Anwender viele Aufgaben ab, welche er im Rahmen eines Produktes stets lösen müsste. Nachfolgend nenne ich hierzu einige Beispiele:

- 1) Bereitstellung von Rechnersystemen
- 2) Installation und Pflege der Produkte
- 3) Betrieb der Anwendungssysteme
- 4) Sicherung der Daten

Aus Herstellersicht erleichtert der Lösungsansatz in vielen Bereichen den Zugang zum Markt, ermöglicht er doch eine präzisere, zielgruppenspezifische Ansprache, die auf der Basis von Produkten so nicht möglich wäre. Ferner profitiert der Anwender durch einen einfacheren, unkomplizierten Zugriff. Klassische Lizenzmodelle zur Leistungsverrechnung

werden dabei durch flexiblere, bedarfs- oder nutzungsorientierte Modelle ersetzt.

„Das Internet ist ein großer Misthaufen in dem man allerdings auch kleine Schätze und Perlen finden kann.“

Joseph Weizenbaum

In diesem Zusammenhang gewinnt das von Professor Ramnath Chellappa erstmals erwähnte „Cloud Computing“ an Bedeutung. Dabei können innerhalb der Cloud-Computing-Welt verschiedene Systeme und Teilsysteme unterschiedlicher Hersteller eine Anwendungsplattform ausbilden. Der relative neue Begriff wird aktuell aber noch unterschiedlich definiert, wie folgende Beispiele zeigen:

- 1) Cloud Computing steht für einen Pool aus abstrahierter, hochskalierbarer und verwalteter IT-Infrastruktur, die Kundenanwendungen vorhält und falls erforderlich nach Verbrauch abgerechnet werden kann (Quelle: Forrester Research).
- 2) Cloud Computing umfasst On-Demand-Infrastruktur (Rechner, Speicher, Netze) und On-Demand-Software (Betriebssysteme, Anwendungen, Middleware, Management- und Entwicklungstools), die jeweils dynamisch an die Erfordernisse von Geschäftsprozessen angepasst werden. Dazu gehört auch die Fähigkeit, komplette Prozesse zu betreiben und zu managen (Quelle: Saugatuck Technology).

Zurzeit ist wohl Google einer der bekanntesten Software-Hersteller, welcher einen Teil seiner Anwendungen auf Basis von Cloud Computing realisiert hat und diese als Lösung und nicht als Produkt am Markt anbietet. Jedoch muss hier betont werden, dass auch klassische Software-Produkte in der Zukunft ihren Markt haben werden, wenn der Lösungsansatz nicht trägt (Beispiel: embedded Systeme).

Ausblick

Die Gründerjahre sind für die IT- und Softwarebranche vorbei. Waren in der Vergangenheit vor allem Einfallsreichtum und Erfindergeist gefragt, welcher vielen der heute bekannten Persönlichkeiten aus dieser Branche zu Ansehen verhalf, so wird dies in Zukunft kaum noch ausreichen. Sicherlich werden gute Ideen und profunde Kenntnisse der genutzten Technologien auch in Zukunft wichtig sein, jedoch bedarf es ebenso umfassender Erfahrung in klassischen betriebswirtschaftlichen Disziplinen wie beispielsweise Marketing, Vertrieb oder Kostenrechnung. Als dritte Erfolgskomponente darf man sicherlich nicht den Kunden vergessen. Seine Ansprüche und Anforderungen an ein gutes Produkt sind heute schon deutlich höher als vor zwanzig Jahren. Man darf annehmen, dass sich diese Tendenz weiter in die bereits vorgegebene Richtung entwickelt. Der Qualitätsbegriff rückt - aufgrund der gesteigerten Kundenanforderungen - in den Mittelpunkt des Unternehmensleitbildes.

Qualitätsmanagement-Systeme sind in der Lage die notwendigen Antworten zu liefern, um Service-, Lösungs- und Produkt-Qualitäten zu bestimmen. In Verbindung mit professionell und periodisch durchgeführten Marktbeobachtungen kann ein Bezug zwischen dem Marktbedarf und ermittelten Qualitäten erstellt werden und hiermit das Maß der Zielgruppen-Ansprache bestimmt werden. Unternehmen, welche sich am schnellsten auf Bedarfsveränderungen einstellen können und mit Qualitätsprodukten den neuen Anforderungen entsprechen, werden den Markt beherrschen. Der Markt wird zukünftig Produkte mit durchschnittlichen Qualitäten und unzureichender Marktausrichtung nicht mehr akzeptieren. Diese Angebote werden definitiv vom Markt verschwinden.

Das von mir dargestellte Anforderungsprofil mag auf viele sehr anspruchsvoll wirken. Vielleicht motiviert es gar zu der Frage, ob meine Darstellungen übertrieben seien. Wenn

man jedoch nach Antworten auf die Frage sucht, wie eine Softwarebranche neue Wachstumspotentiale vergleichbar der Zeit vor zwanzig Jahren erschließen könnte, so sind hierzu industrielle Prozesse notwendig, welche letztlich ein hohes Maß an Professionalismus voraussetzen.. Bessere Produkte und Leistungen in Bezug auf die Qualitäts- und Preisdimension erlauben aber der Software zu einem wirklichen Massenprodukt werden: zu einem Alltagsprodukt für jeden wie es für uns heute bereits das Telefon oder Handy darstellt. Dabei tritt der Softwarebegriff in den Hintergrund. Softwareunternehmen werden also zu Informationsversorgern für die Menschheit. Sie werden – bezogen auf ihre zukünftigen Konzern- oder Firmenstrukturen – eher einem Energieversorger gleichen als einem typischen Ingenieurs-Unternehmen.

Über Torsten Zimmermann

Nach seinen vollendeten Studium als Diplom Wirtschaftsinformatiker begann Torsten Zimmermann 1993 mit seiner beruflichen Karriere. Seit 1995 beschäftigt er sich im Rahmen international angelegter Projekte bei verschiedenen Unternehmen wie (u.a.) BMW, Daimler, Hewlett-Packard, Hoffmann-La Roche und Logica mit den Themen Software-Qualität und Test-Management.

Im Rahmen seiner Arbeiten entwickelte er (u.a.) den risikobasierten Testansatz, welcher im Fachmagazin "QZ" vorgestellt wurde und heute sich als Basiswissen in der Software-Qualitätssicherung etabliert hat. Weitere Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Qualitäts-Management-Praxis führten zu dem T1 TFT (Test Framework Technologies, 2001), welche der Beginn einer neuen Generation von Testsystemen begründete.

Heute entwickelt Torsten Zimmermann neue Ansätze für leistungsfähigere Testkonzepte und -Frameworks, wie dem T2 TFT (2004) und dem T3 TFT (2006). In Kooperation mit einem Netzwerk aus Hochschulen und Universitäten entstehen hierbei neuartige Lösungen im Bereich regel- und modellbasierter Testsysteme. Als Referent auf Kongressen und Fachautor präsentiert er regelmäßig seine Erfahrungen, Ergebnisse und Konzepte in zahlreichen Vorträgen und Fachartikeln auf nationaler wie auch internationaler Ebene.

Weitere Informationen unter:

http://www.xing.com/profile/Torsten_Zimmermann2

Impressum

Anbieter: Beraterzeitung.de™

Jörg Osarek Unternehmensberatung

Triftstr. 30, 61350 Bad Homburg

Mobil: 0151 / 23 0 24 333

Email: redaktion@beraterzeitung.de

USt-IdNr.: DE 231 411 298

Steuernr. 003 854 31634

Internet: <http://www.beraterzeitung.de>

Fotos und Abbildungen © Jörg Osarek sowie Fotolia.com:

Titel: Fotolia_10687600_XL.BusinessIconOnFire_-
_juanljones.jpg (c) olly

Weitere Bilder sind Public Domain.

Über den Herausgeber

Jörg Osarek, Jahrgang 1970, hat als IT-Consultant vom kleinen Systemhaus bis zum Fortune 500-Unternehmen das volle Beratungsspektrum erlebt und mitgestaltet. Um das Jahr 2000 baut er für Oracle Consulting ein Trainerteam auf und trainiert die deutsche Berater-Organisation zum Thema Consulting-Skills. Er ist Mitbegründer und Gesellschafter des its-people Unternehmensverbundes für IT-Beratung .

Jörg Osarek unterstützt heute Kunden durch IT-Architekturberatung sowie Projekt- und Interimsmanagement bis hin zur Geschäftsführung. Ergänzend dazu publiziert er Fachartikel, hält Trainings sowie Vorträge zum Thema Professional-Vermarktung, Beraterexzellenz und Projektmanagement. Er ist gemeinsam mit Andreas Hoffmann Autor des Buchs:

"Die Exzellenz-Formel - Das Handwerkszeug für Berater"

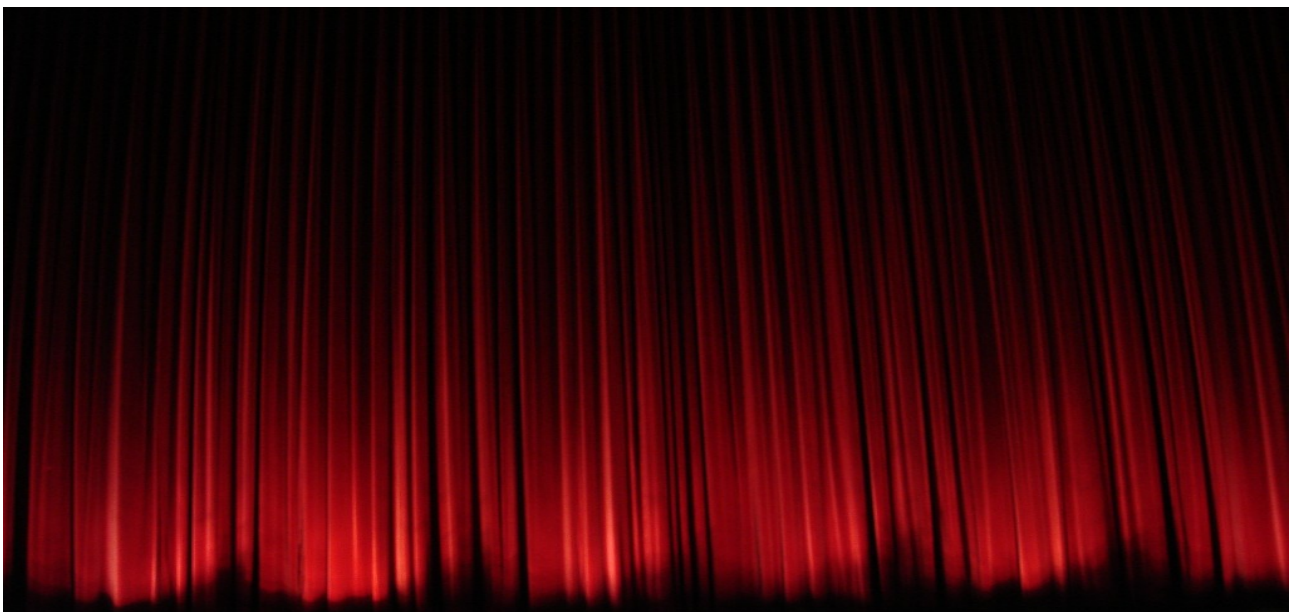
(BusinessVillage Verlag, ISBN 978-393 835 8 764)

Vorschau

Die vierte Premium-Ausgabe der Beraterzeitung.de 2009 beschäftigt sich mit dem Thema **Finanzberatung**. Wir tragen dazu spannende Informationen ausgewählter Finanzexperten zusammen.

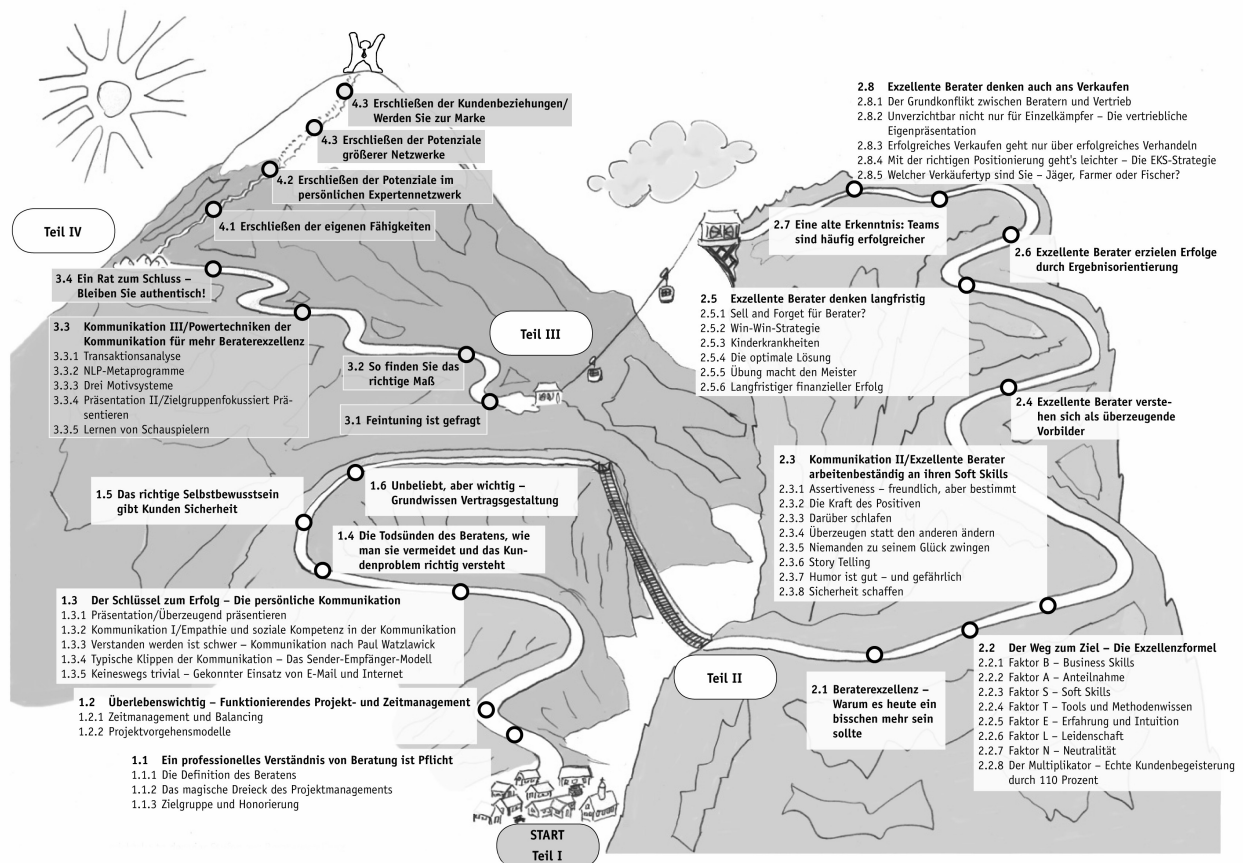
Außerdem wird es einen weiteren Beitrag der Serie mit Qualitäts-Experte Torsten Zimmermann sowie den nächsten Artikel von Kai Milatz zu Wirtschaft und Philosophie geben.

Haben Sie einen weiteren Themenvorschlag? Setzen Sie sich mit uns per Mail in Verbindung. Schreiben Sie an: redaktion@beraterzeitung.de.



Anzeige

Welcher Pfad führt in 4 Teilabschnitten zur Beraterexzellenz?



Für exzellente Berater ist Selbstvermarktung wesentlich leichter!

Das Buch "Die Exzellenz-Formel" weist den Weg von der Grundlagen über exzellente Beraterfähigkeiten mit dem richtigen Feintuning bis zum optimalen Zusammenspiel auf allen Ebenen.

Holen Sie sich das umfassende Werk mit Ihrem persönlichen Pfad zum Erfolg als exzellenter Berater.



Abbildung Gebirge - mit freundlicher Genehmigung des Verlags BusinessVillage GmbH