

**Consulting Akademie**

**„Das haben wir aber vereinbart!“ –  
Abgrenzung des eigenen Leistungsbereichs**

**oder**

**„Die 12 goldenen Regeln zu vertrackten Kunden-Beziehungen“**

**Matthias Kolbusa, EXECUTIVE Consulting GmbH  
im Juni 2011**

## Matthias Kolbusa

- ▶ EXECUTIVE Consulting GmbH (seit 2001)
- ▶ Vorher Partner in internationalen Beratungskonzernen
- ▶ Hintergrund: Dipl.-Informatiker, MBA
  
- ▶ Seit 2007 Beratungsnetzwerk „EXECUTIVE Consulting Club“
  - Strategie
  - Umsetzung und Durchsetzung („Change“)
  
- ▶ Kunden:  
AXA, Bosch, Telekom, Daimler, EWE, EnBW, Hansenet, freenet, Provinzial , Volkswagen, Vodafone, SIGNAL IDUNA, o2, Assystem, KAEFER, E-Plus, STRATO, EDAG, ...
  
- ▶ Mitglied des Club of Rome

# Agenda

1. Thema – „Das haben wir aber vereinbart!“
2. „Die 12 goldenen Regeln zu vertrackten Kundenbeziehungen“
3. „Lernstunde“ – Zusammenfassung
4. Diskutieren

## „Das haben wir aber vereinbart!“ – Kontext

- ▶ Beratungsverständnis – Anspruch, Ethik, Philosophie
- ▶ Beratungsselbstverständnis
- ▶ Die Perspektiven: Klient, Berater

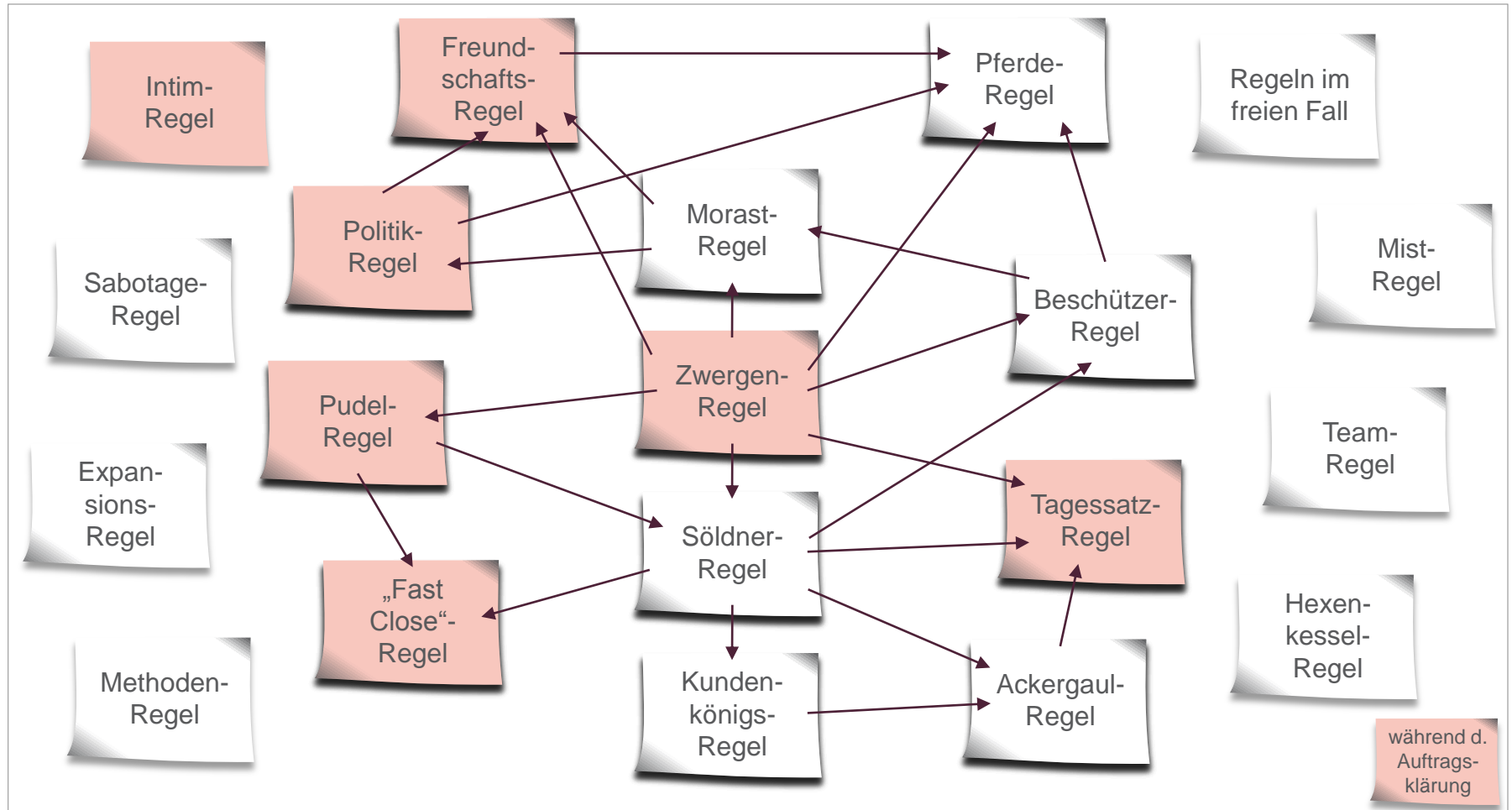
*„Das haben wir aber vereinbart!“* –  
Kommt der Spruch, gleichgültig ob vom  
Berater oder Klienten, ist das Kind  
meist schon in den Brunnen gefallen.

Die Kunst besteht darin, es niemals  
soweit kommen zu lassen.  
Die Weichen dafür werden vor dem  
Projekt gestellt.

# Agenda

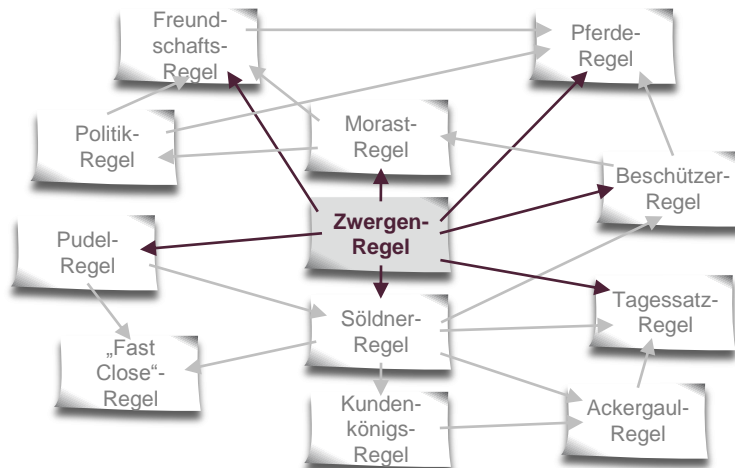
1. Thema – „Das haben wir aber vereinbart!“
- 2. „Die 12 goldenen Regeln zu vertrackten Kundenbeziehungen“**
3. „Lernstunde“ – Zusammenfassung
4. Diskutieren

## Die goldenen Regeln für vertrackte Kundenbeziehungen – oder wie ich als Berater niemals erfolgreich werde.



## Regel 1: „Die Zwerge-Regel“

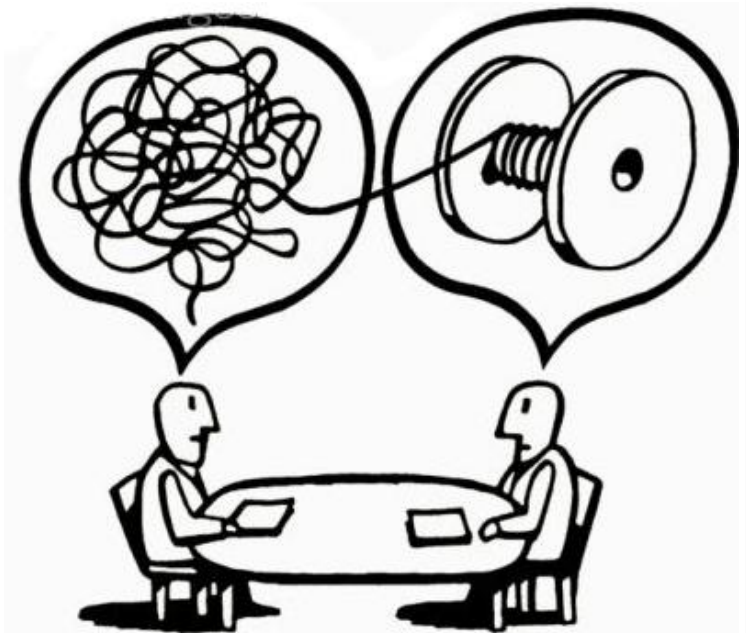
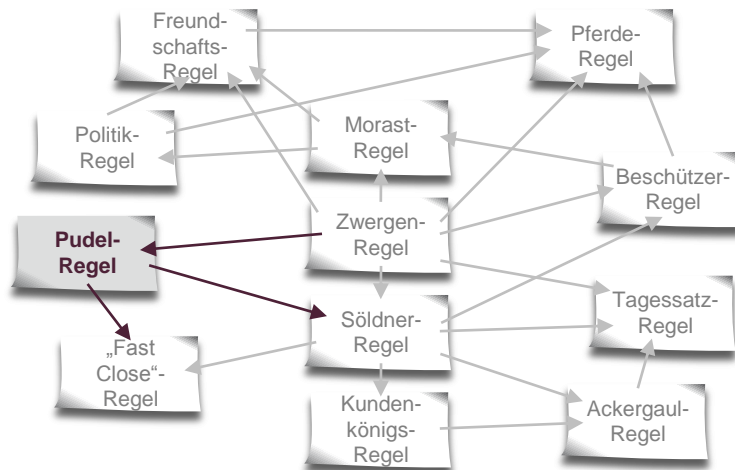
- ▶ Lassen Sie sich von „mächtigen“, Ihnen „überlegenen“ Auftraggebern einschüchtern.
- ▶ Committen Sie sich zu unrealistischen oder unrentablen Zielsetzungen!
- ▶ Lassen Sie Ihre Euphorie über Ihren Verstand siegen!
- ▶ Kein echtes Selbstwertgefühl entwickeln!



Quelle: In Anlehnung an [www.udoslive.blogspot.com](http://www.udoslive.blogspot.com)

## Regel 2: „Die Pudel-Regel“

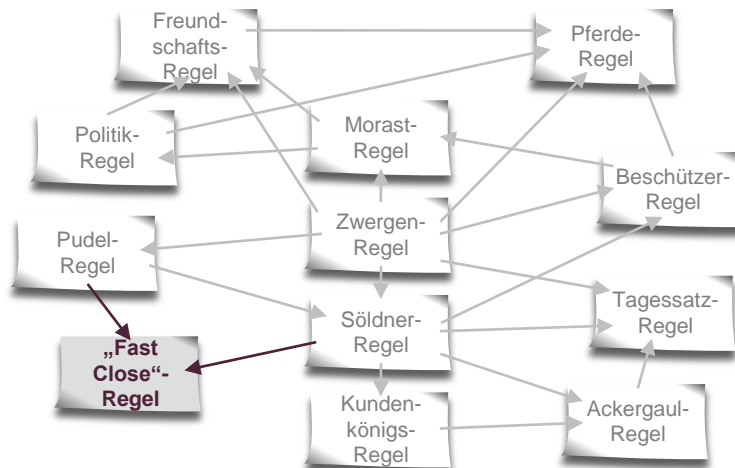
- ▶ Konzentrieren Sie sich nach „Klarstellung“ des Klienten, was er von ihnen will auf das „Wie“! Nicht auf das „Was“ und auch nicht auf das „Wofür“!
- ▶ Vermeiden Sie es, in des Pudels Kern vorzudringen.
- ▶ Regeln Sie haarklein Vorgehen, Maßnahmen, „Wer macht was bis wann?“



Quelle: : [www.vorsorgeforum.ch](http://www.vorsorgeforum.ch)

## Regel 3: „Die Fast Close-Regel“

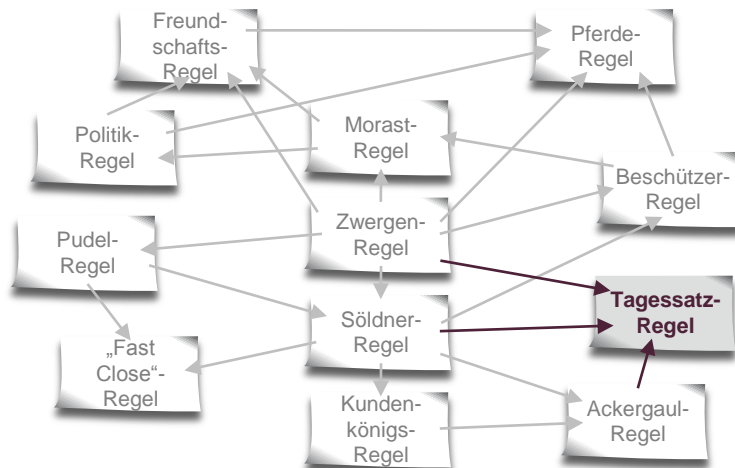
- ▶ „Time is Money!“ Verlieren Sie keine Zeit beim „Einfahren“ des Auftrages.
- ▶ Bevor Ungewissheiten die Beauftragung vielleicht gefährdet, der Klient es sich noch einmal anders überlegt oder gar einen Wettbewerber beauftragt.
- ▶ Stecken Sie im Vorfeld nicht unnötig Zeit in die Klärung von Ergebnissen und Mehrwert des Projektes („Pudel-Regel“).



Quelle: In Anlehnung an [www.das-rechtsportal.de](http://www.das-rechtsportal.de)

## Regel 4: „Die Tagessatz-Regel“

- ▶ Eine der wichtigsten und zentralsten Regeln!
- ▶ Schätzen und kalkulieren Sie von Anbeginn, was ihr Aufwand sein wird und arbeiten sie diesen ab.
- ▶ Verkaufen Sie keine Ergebnisse sondern Zeit.
- ▶ Managen Sie im Sinne der Expansion-Regel Change-Requests sauber.

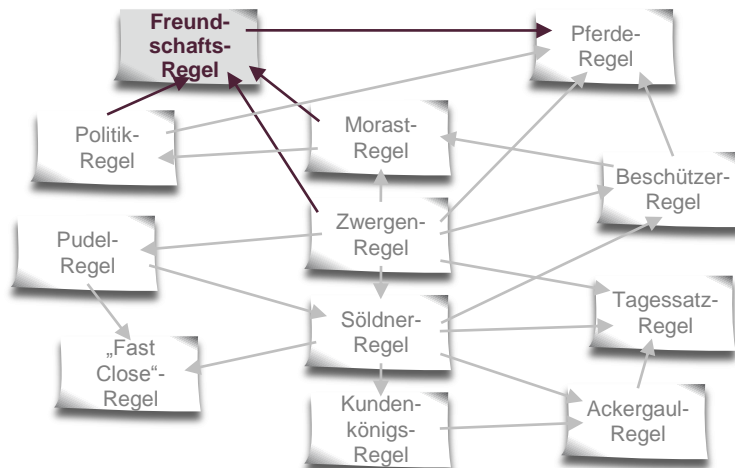


© ROGER SCHMIDT WWW.KARRIKATUR-CARTOON.DE

Quelle: In Anlehnung an [www.karikatur-cartoon.de](http://www.karikatur-cartoon.de)

## Regel 5: „Die Freundschafts-Regel“

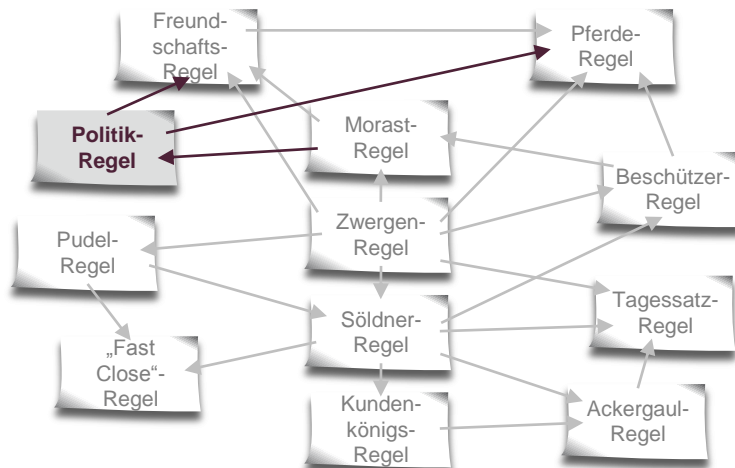
- ▶ Stellen Sie sicher, dass Sie viele "Freunde" haben, dann kann Ihnen nichts passieren!
- ▶ Vermeiden Sie Konfrontation! Stimmen Sie „notwendigerweise“ zu machenden Dingen zu.
- ▶ Hinterfragen Sie nicht, werden Sie nicht lästig.
- ▶ Sprechen Sie unangenehme Dinge nicht an
- ▶ Die Meinung Ihres Auftraggebers ist auch Ihre.



Quelle: [www.orgenda.de](http://www.orgenda.de)

## Regel 6: „Die Politik-Regel“

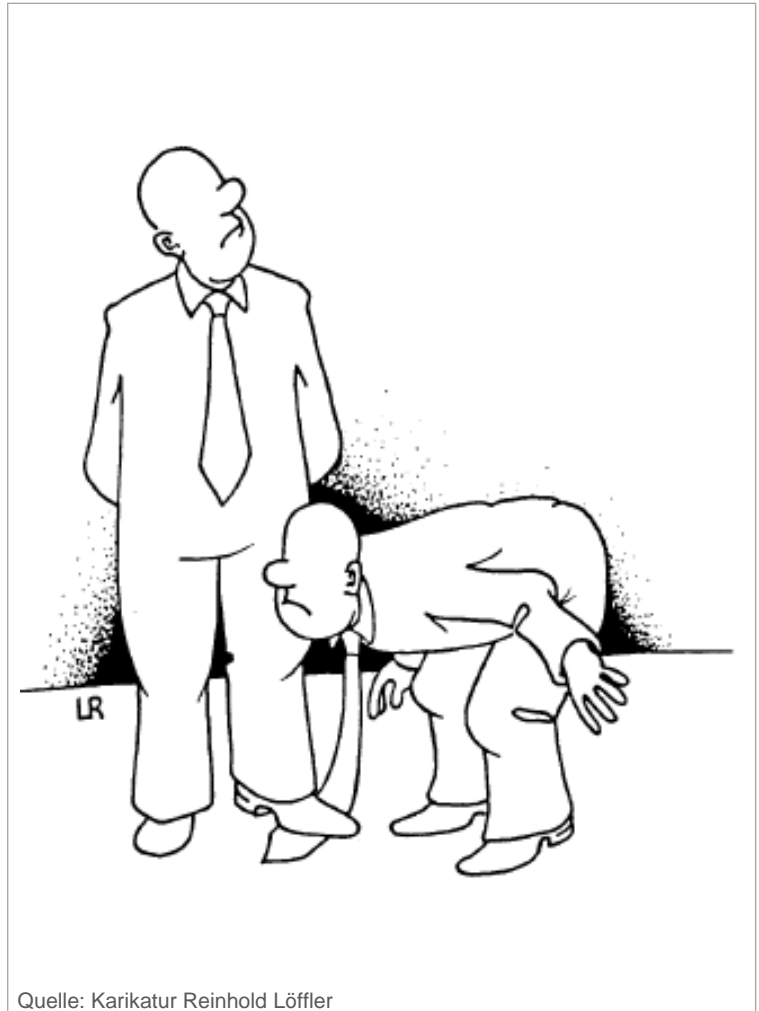
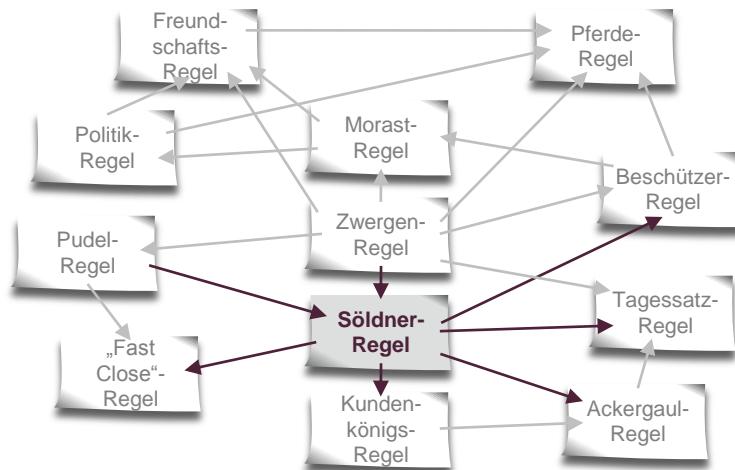
- ▶ Verschenden Sie Ihre Zeit nicht mit Politik!
- ▶ Politik ist unbedeutend, sowohl in der Auftragsklärung wie auch im Projekt.
- ▶ Niemand will Sie scheitern sehen. Wieso sollten Sie sich also direkt nach Projektstart zu einem „Organisations-Meeting“ treffen, um sich einen Schlachtplan zurecht zu legen?



Quelle: [www.trainertreffen.de](http://www.trainertreffen.de)

## Regel 7: „Die Die Söldner-Regel“

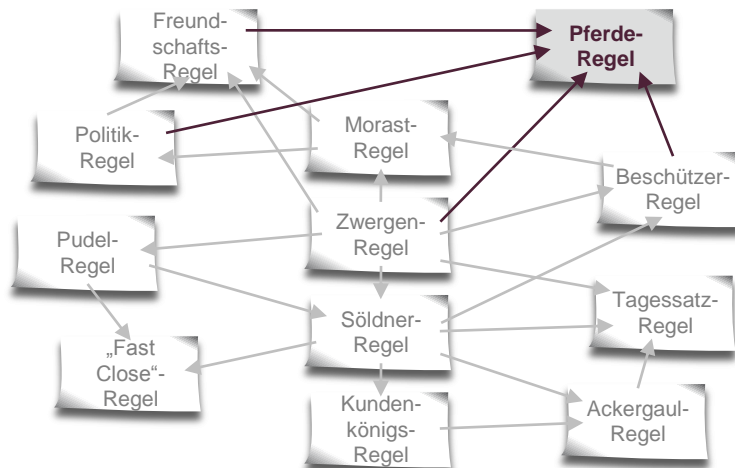
- ▶ Machen Sie, was Ihr Auftraggeber Ihnen sagt.
- ▶ Konzentrieren Sie sich voll auf die Aufgaben, nicht auf Ergebnisse.
- ▶ Belegen Sie, dass Sie einen Schritt nach dem anderen abhaken und vorwärts kommen.
- ▶ Verwenden Sie kein Weekly-Progress-Reporting, um zu sehen, ob Sie sich den *wirklich gewünschten* Ergebnissen nähern.



Quelle: Karikatur Reinhold Löffler

## Regel 8: „Die Pferde-Regel“

- ▶ Machen Sie niemals die Pferde zu früh scheu!
- ▶ Kein Weekly-Reporting, das an Ergebniskriterien aus der Auftragsklärung gekoppelt ist.
- ▶ Betreiben Sie kein intensives Erwartungs-Management. Projekte sind niemals Moving-Targets!
- ▶ Bewerten Sie auch nicht wöchentlich die Leistung / Mitwirkung des Klienten.

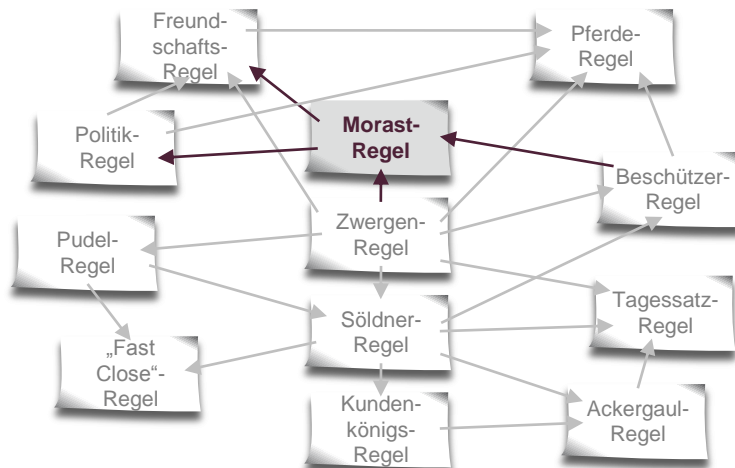


## Regel 9: „Die Morast-Regel“

- ▶ Sie hatten zwar tolle Ergebnisse und Empfehlungen, die auch weiter gut und attraktiv sind, aber es geht eben nicht. Der Klient steckt fest.
- ▶ Zeigen Sie immer Verständnis für den Klienten. Wenn er nicht kann, dann kann er nicht!
- ▶ Insbesondere bei Veränderungsprojekten. Und welches Projekt ist das nicht?
- ▶ Durch die Tagessatz-Regel haben auch Sie keinen Ergebnisdruck.

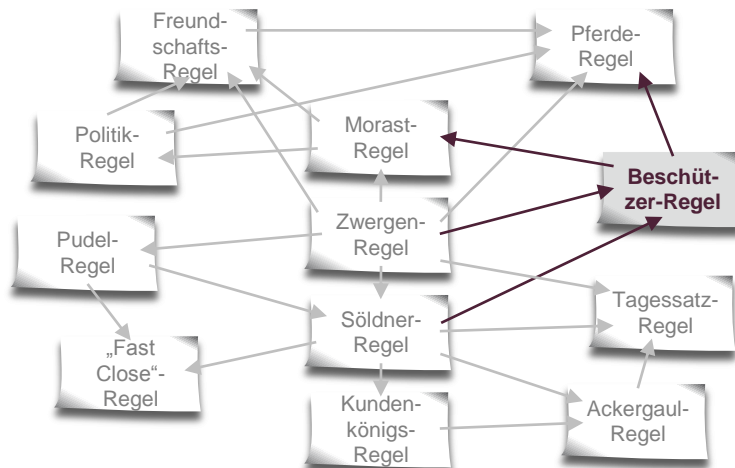


Quelle: www.km-ag.ch



## Regel 10: „Die Beschützer-Regel“

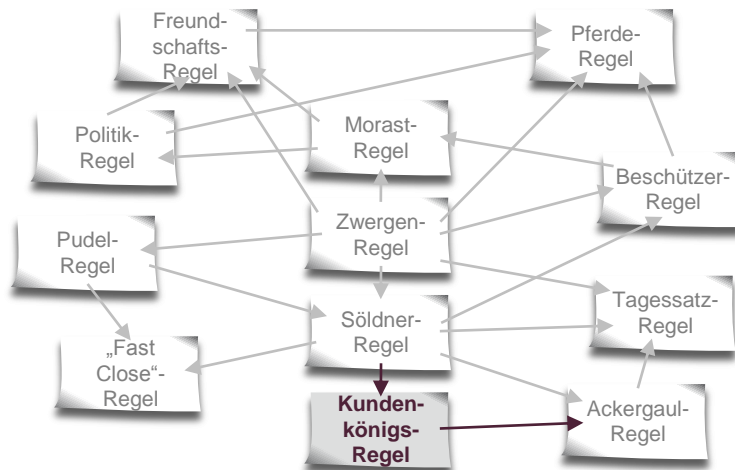
- ▶ Schützen Sie Ihren Klienten! Koste es was es wolle. Sei es Ihre Marge.
- ▶ War bei der Auftragsklärung alles kein Problem und die Welt rosa, so hat dies zumindest im Auge des Klienten auch so zu bleiben.
- ▶ Selbst wenn in der Phase der „hässlichen“ Umsetzung der Klient nicht das liefert, was er versprochen hat, hat er es ja gut gemeint.



Quelle: [www.pmdrupal.com](http://www.pmdrupal.com)

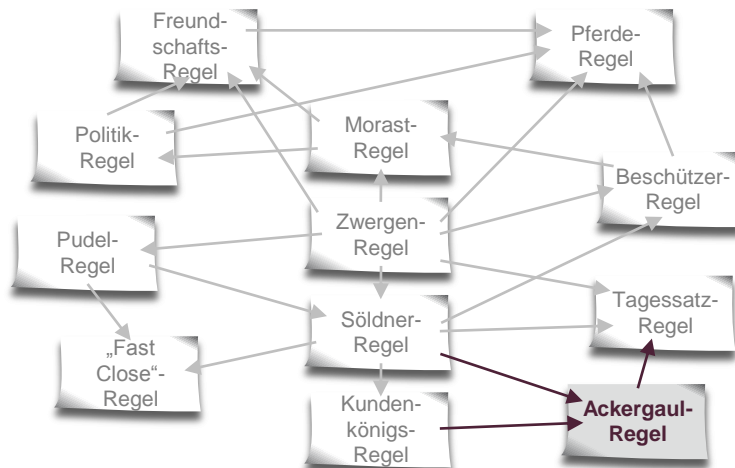
## Regel 11: „Die Kundenkönigs-Regel“

- ▶ Der Kunde ist König!
- ▶ Schlagen Sie ihm keinen Wunsch ab.
- ▶ Suchen Sie nach zusätzlichen Gefälligkeiten, die sie im Rahmen des Projektes leisten können.
- ▶ Sie wollen sich weder den Kunden vergraulen, noch wollen sie, dass er den Eindruck hat, Sie könnten jenes oder solches nicht.



## Regel 12: „Die Ackergaul-Regel“

- ▶ Seien Sie besser als andere! Nicht anders.
- ▶ Liefern und leisten Sie mehr, damit der Klient merkt, was er an Ihnen hat.
- ▶ Es geht um Perfektion! Nicht um Ergebnisse.
- ▶ Zeigen Sie, wie engagiert Sie sind und was Sie alles drauf haben.
- ▶ Stecken Sie viel Zeit und Mühe in das Projekt, so dass Ihr Klient sieht, wie Sie sich reinhängen.



Quelle: [www.vorgesetzter.de](http://www.vorgesetzter.de)

# Agenda

1. Thema – „Das haben wir aber vereinbart!“
2. „Die 12 goldenen Regeln zu vertrackten Kundenbeziehungen“
- 3. „Lernstunde“ – Zusammenfassung**
4. Diskutieren

## „Lernstunde“ – Die wesentlichen Aspekte

- ▶ Beratungsprozess: (1) Beziehungsaufbau, (2) Problemidentifikation, (3) Verständnisabsicherung (Kriterien), erst dann(!) (4) Angebot (Optionen!) und schließlich das (5) Projekt.
- ▶ Nur diese Reihenfolge!
- ▶ Warum brauchen Verträge selbst bei Millionen-Engagements nicht mehr als 3-4 Seiten?
- ▶ Die Kunst gekonnter Kommunikation – Dialektik im Beratungsgeschäft.
- ▶ Schief lagen sind am einfachsten am Anfang zu vermeiden – Die Kunst von ehrlichem und erfolgreichem Erwartungs-Management
- ▶ Nichts ist wirklich abschließend zu klären. Lernen Sie mit Unsicherheit, Zweideutigkeiten und Widersprüchlichkeiten umzugehen.
- ▶ Sorgen Sie für eine belastbare, ehrliche am Ergebnis ausgerichtete Vertrauensbeziehung!
- ▶ Gehen Sie den Dingen auf den Grund: Was ist wirklich das Problem? Worin besteht wirklich der Nutzen?
- ▶ Konzentrieren sich auf Ergebnisse nicht auf Aufgaben, Meilensteine, Phasen oder sonstige Dinge.
- ▶ Bringen Sie so Ihren Klienten voran und sorgen für hochrentable Projekte. Für beide Parteien!

# Agenda

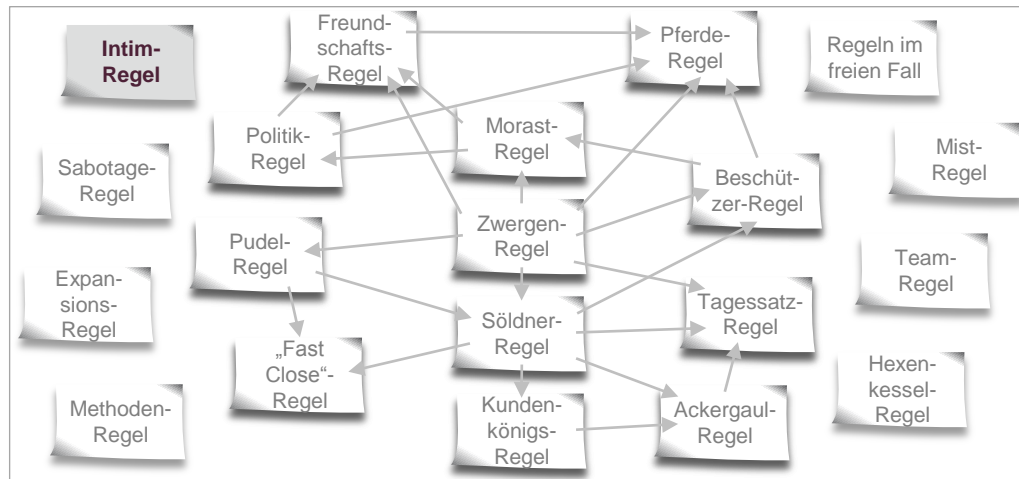
1. Thema – „Das haben wir aber vereinbart!“
2. „Die 12 goldenen Regeln zu vertrackten Kundenbeziehungen“
3. „Lernstunde“ – Zusammenfassung

## 4. Diskutieren

# BACKUP

## Regel 13: „Die Intim-Regel“

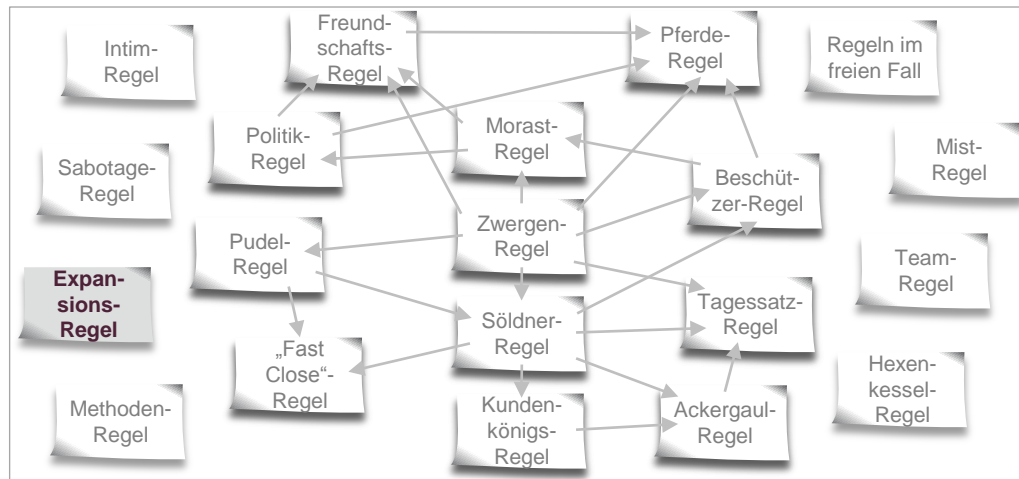
- ▶ Werden Sie mit Ihrem Auftraggeber niemals „intim“!
- ▶ Versuchen Sie seine privaten und persönlichen Beweggründe für ein Projekt gar nicht erst zu verstehen.
- ▶ Es geht um die Sache!



Quelle: [www.linkelink.nl](http://www.linkelink.nl)

## Regel 14: „Die Expansions-Regel“

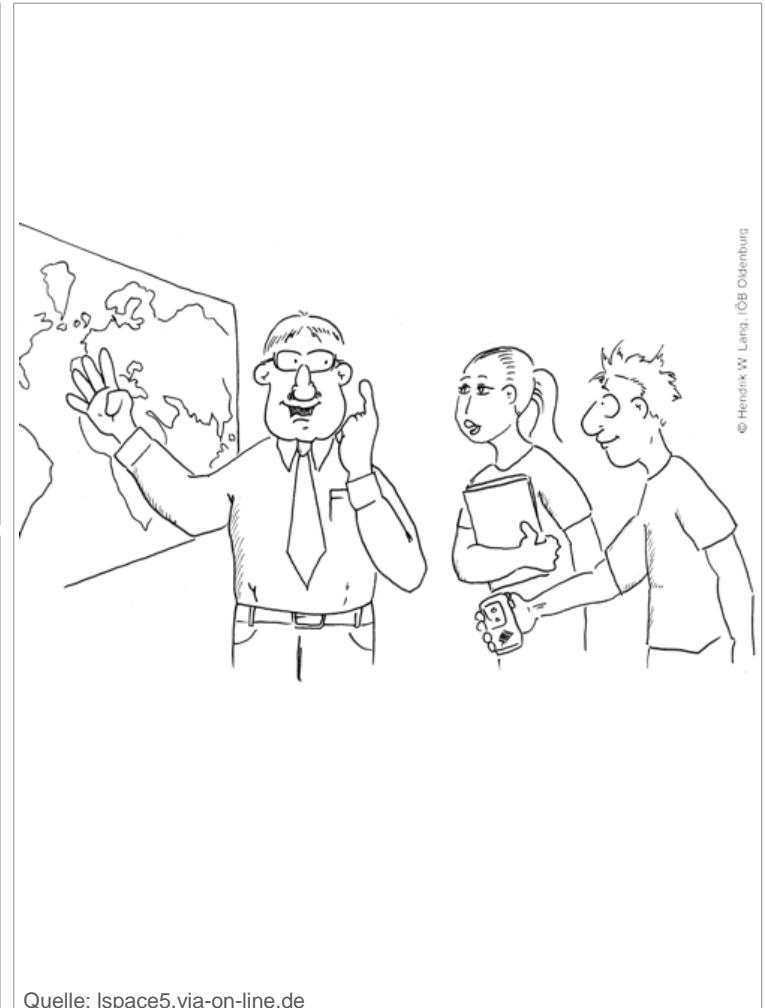
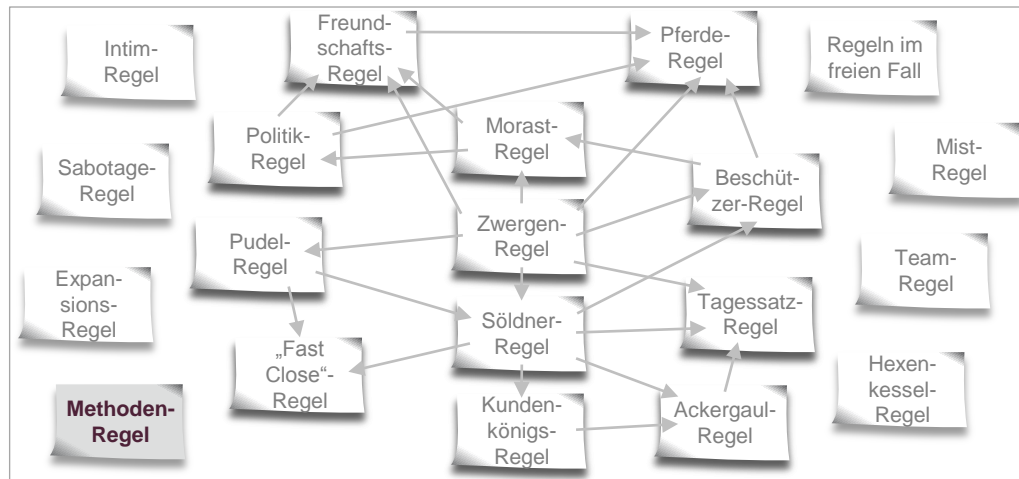
- ▶ Weiten Sie ihr Projekt stets aus!
- ▶ Verwaschen Sie so Zielsetzungen und Vorgehen verschiedener Projekte, so dass nachher nur Unzufriedenheit entstehen kann.
- ▶ Für ein neues Thema extra Zielsetzung, das „echte Problem“, Ergebniskriterien und Mehrwert herauszuarbeiten hat keiner.
- ▶ Also: Einfach machen!



Quelle: www.schule.de

## Regel 15: Die Methoden-Regel

- ▶ Sie beherrschen eine Methode, einen Standard einfach richtig gut!
- ▶ Setzen Sie sie ein und um, damit der Klient sieht wie das geht und was Sie drauf haben.
- ▶ Hinterfragen Sie niemals, ob er eingeschlagene Weg immer noch der intelligenteste und kürzeste Weg zu den angestrebten Ergebnissen ist!

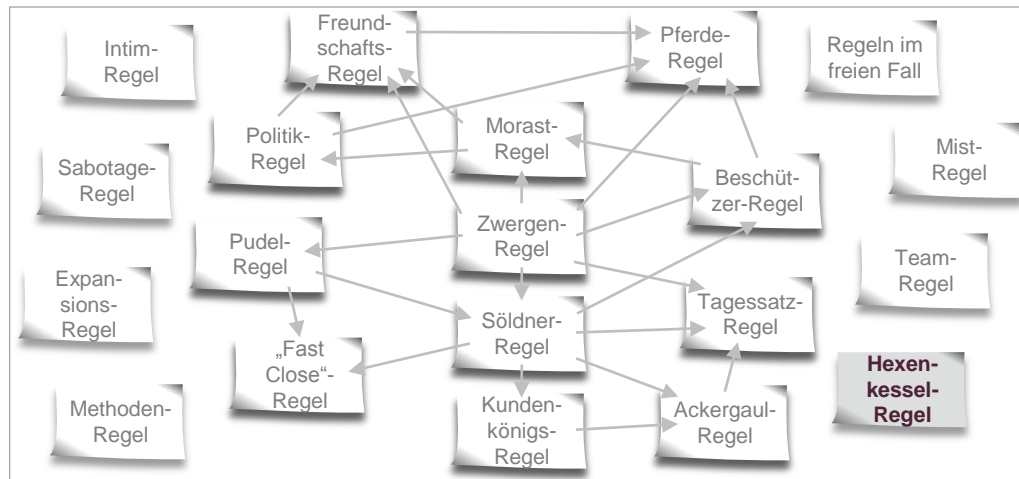


© Hendrik W. Lang, ICB Ostseeburg



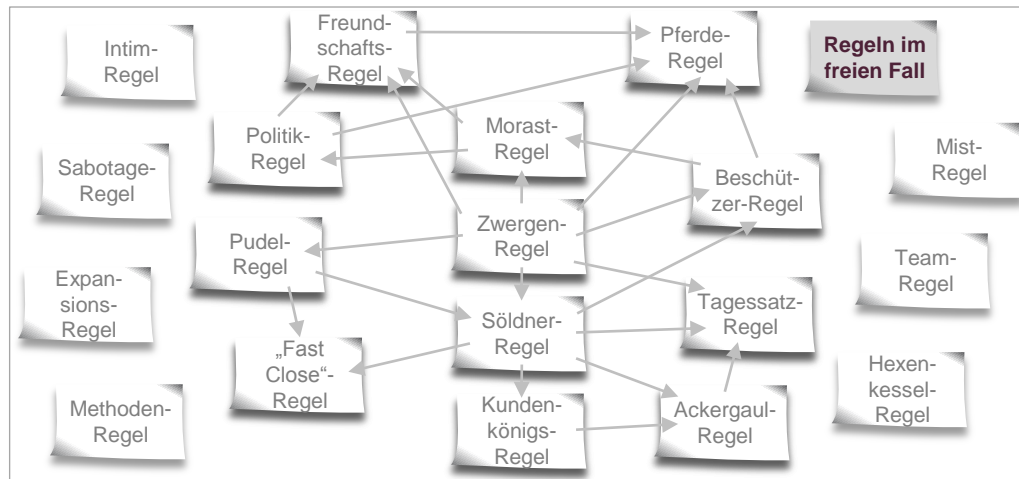
## Regel 17: Die Hexenkessel-Regel

- ▶ Wenn in einem laufenden Projekt auf einmal anfängt hässliche Politik zu kochen: Kochen Sie mit!
- ▶ Beziehen Sie für Ihren Klienten klar Position, suchen Sie sich „das richtige“ Lager und ab in die Schlacht.



## Regel 18: Die Regeln im freien Fall

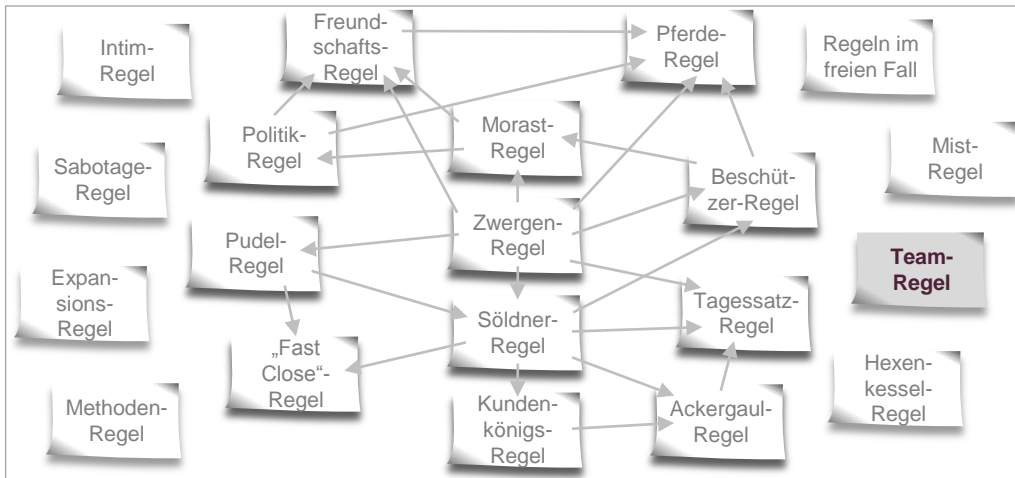
- ▶ Ein unvorhergesehenes Ereignis tritt ein, Meetings werden abgesagt, Leute von Ihrem Projekt abgezogen, oder, oder ....
- ▶ Beschweren Sie sich, was das soll!
- ▶ Es geht schließlich in ihr Projekt.



Quelle: [www.schulbilder.org](http://www.schulbilder.org)

## Regel 19: Die Team-Regel

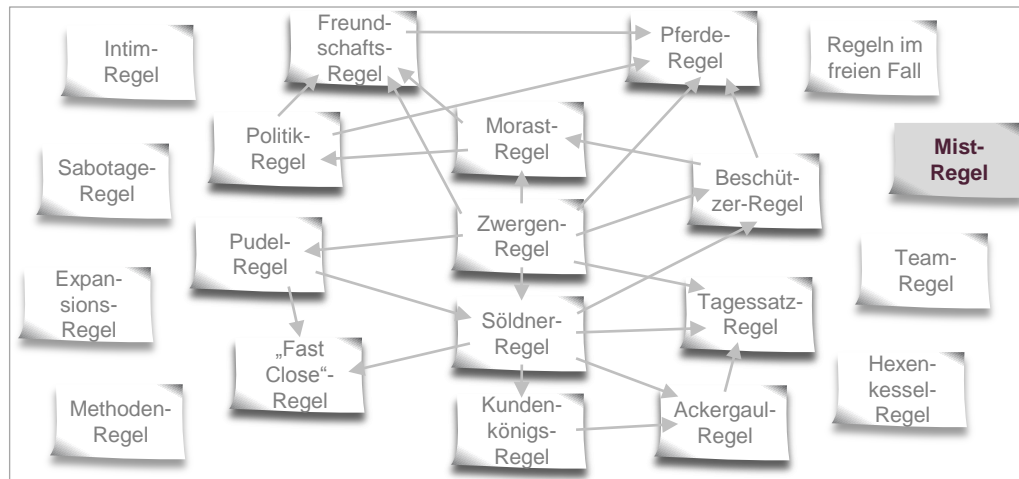
- ▶ Halten Sie sich von Anfang an an die Mannschaft, die es nachher auch tun soll!
- ▶ Die wissen schließlich, worum es „eigentlich“ geht.
- ▶ Bewerten Sie die Mitarbeiter des Klienten und deren Projekt-Performance nicht regelmäßig.
- ▶ Schützen Sie das Team! Seien Sie beliebt.



Quelle: [www.pictofigo.com](http://www.pictofigo.com)

## Regel 20: Die Mist-Regel

- ▶ Wenn Sie ein Projekt in den Sand gefahren haben, sehen Sie zu, wie Sie die Schuld auch geschickt woanders finden können.
- ▶ Machen Sie Ihrem Klienten klar, dass das hier und da auch schon vorgekommen ist und kein Problem darstellt.
- ▶ Erstaten Sie auf keinen Fall Honorare!



Quelle: [www.bandbreitenmodell.de](http://www.bandbreitenmodell.de)