

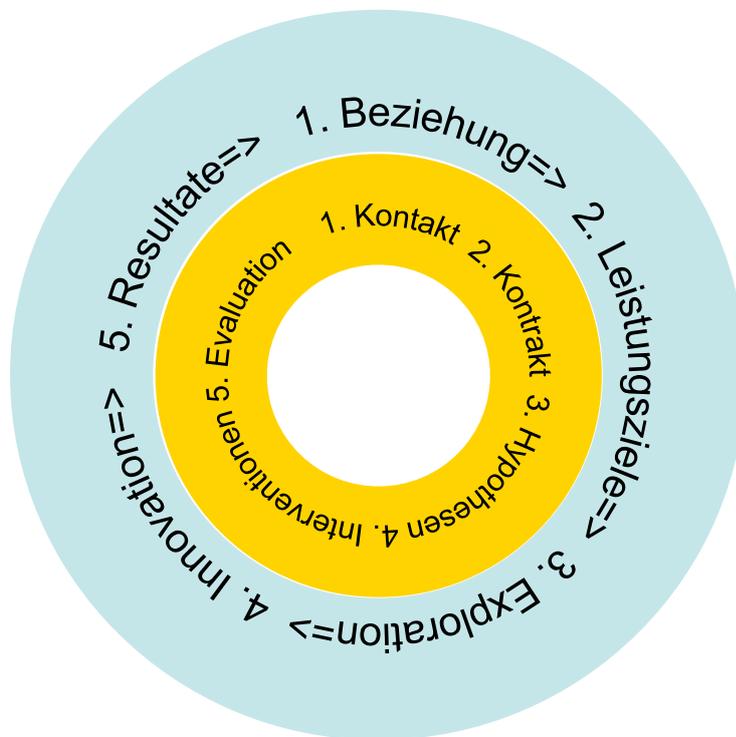


Coaching als Geschäft

Michael Loebbert, 2019



1.1 Der Coaching Prozess als Blaupause



⊙Die Phasen bilden eine systematische Abfolge.

⊙Der Wechsel verläuft oft auch nicht linear.

⊙Innerhalb einer Sitzung und in einem längeren Prozess braucht es alle Phasen.

⊙Die Phasen der Beratungssteuerung und die Phasen des Klientenprozesses sind parallel miteinander verbunden.

Kontakt mündet in den positiven Aufbau einer Coaching- und Dienstleistungsbeziehung. Der Klient fasst Vertrauen in die Fähigkeit des Coachs, zu seiner eigenen Verbesserung und Entwicklung beizutragen. – Die Leistung des Coachs ist es, eine Oberfläche und ein Leistungsangebot anzubieten (Marketing), welches mögliche Klienten annehmen und für sich nutzen können. Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Coachs wird bestimmt durch allgemeinere Vorstellungen von bestimmten Klientengruppen, was ein Coach können sollte, und natürlich durch den persönlichen Auftritt des Coachs, dies auch glaubwürdig zu leben.

Kontrakt. Eine Dienstleistungsbeziehung, bzw. ein Geschäft wird vereinbart. Meistens zeigt sich das, indem der Klient bereit ist, ein Honorar zu bezahlen (Sales). Es geht um das Erreichen von Zielen. Im Geschäftskontext ist es oft sinnvoll, tatsächlich einen Vertrag zu schließen oder mindestens ein Angebot zu erstellen, das dann Grundlage und Ausgangspunkt für die Zusammenarbeit ist. – Die Leistung des Coachs ist, Kontrakte zu führen und gegebenenfalls mit dem Klienten immer wieder neu auszuhandeln. Ohne Kontrakt gibt es kein Coaching. Dazu gehören auch Themen der Erreichbarkeit und der Büroorganisation des Coachs, welche Voraussetzung für kontinuierliche Kontraktarbeit sind.

Hypothesenbildung kann explizit zusammen mit dem Klienten erfolgen oder wird auch von der Coach im Sinne einer *Diagnose* allein verantwortet. Die Expertise der coachenden Person sowohl für die spezifischen Herausforderungen als auch für die passende und effiziente Steuerung des Prozesses und seiner Interventionen ist ein wichtiger Eckpunkt für die Erwartung von Klient*innen an die Dienstleistung der



coachenden Person. Für den Klienten bedeutet das eine Erkundung seines Handlungsraums (Exploration). Hypothesen, die der Beratungsperson und auch der Klientin, sind Begründungen und Ansatzpunkte für Interventionen. Diagnostische Verfahren wie psychologische Testverfahren können auch eigens gerahmte Dienstleistungen der coachenden Person darstellen. – Gelingende und für Klientinnen nützliche Hypothesen sind verbunden mit dem Ausbildungsstand und der Erfahrung des Coachs. Auch wenn die systemische Haltung des Nichtwissens in Anspruch genommen wird, sollte der Coach mindestens so viel vom Praxisfeld seiner Klientin verstehen, um Sackgassen und Fallgruben vermeiden zu können.

Interventionen sind explizite Handlungen des Coachs oder auch bloß eine Frage, ein Satz, welcher für den Klienten eine neue Perspektive für erfolgreiches Handeln eröffnet. Aus dieser Sicht ist alles, was der Coach tut oder auch lässt eine Intervention. Wir verstehen unter einer Intervention immer eine im Kontext des Beratungsprozesses *begründbare Beratungshandlung*. Entscheidend ist, dass die Intervention zu Innovation für den Klienten führt, eine neue Perspektive öffnet, erstarre Muster löst und neue Muster ermöglicht. Coaching macht einen Unterschied, welchen die Klientin als hilfreich wahrnimmt und noch besser gar den Handlungserfolg in ihrer Welt verbessert. – Die explizite Leistung des Coachs, die Wahl der richtigen und passenden Intervention, ist eine Frage von Repertoire und Erfahrung.

Evaluation. Die Wirkung der Beratung liegt oft außerhalb der Beratungssituation. Für die Steuerung und den Ressourceneinsatz von Beratung entwickeln Coach und Klientin ein gemeinsames Verständnis möglicher und wirklicher positiver Resultate für die Klientin. – Sicherung von Wirksamkeit und Nachhaltigkeit gehört zu den Kernleistungen des Coachs. Sie stellt ihrem Klienten Werkzeuge und Methoden zur Verfügung und ist selbst auch Rollenvorbild für effiziente Leistung. Für das Geschäft des Coaches kann Evaluation Gelegenheit und Anlass für den Verkauf von anschließenden und ergänzenden Dienstleistungen sein (Aftersales).

1.2 Coaching als Dienstleistung

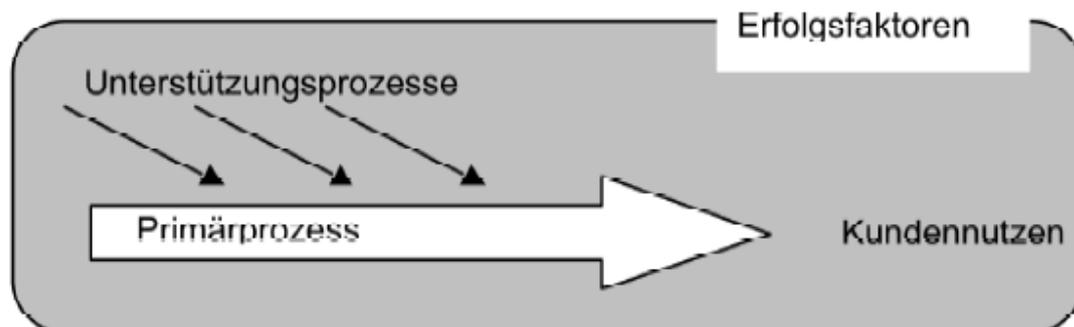
Im Kontext wirtschaftlicher Austauschbeziehungen von Personen, Unternehmen und sozialen Organisationen (im real existierenden Kapitalismus) ist Coaching eine geldwerte Dienstleistung. Das gilt für Coaching-Unternehmen oder freiberufliche Coaches genauso wie für interne Coaching-Anbieter/innen, interner Beratungsfunktionen (z.B. Schulsozialarbeit) oder Personalentwicklung.

Mit unserem Verständnis von „Professional Coaching“ als am Handlungs- und Leistungsprozess von Personen orientierte Form der Prozessberatung verbinden wir die Perspektiven der fachlichen Steuerung (Kontakt-Kontrakt-Hypothesen-Intervention-Evaluation) mit der wirtschaftlichen Steuerung (Marketing-Sales-Leistungserbringung-Rechnungstellung-Aftersales). Ohne mich zu weit aus dem Fenster zu hängen ;-), behaupte ich: *Coaching funktioniert (auf Dauer) als Beitrag zur Erfolgssteuerung unserer Klientinnen nur, wenn es auch einen Gegenwert für*



mich als Coach gibt. Die Gestaltung einer Dienstleistung von Anbieter und Kunden gehört zum Setting von Coaching und ist damit ein wichtiger Bestandteil der Leistung.

Klassisch habe ich es als Coach also mit den gleichen Themen wie andere (professionelle) Dienstleister zu tun:



Es geht um die am Kundennutzen orientierte Steuerung und Gestaltung meiner Coachingtätigkeit (Primärprozess in der Grafik), die dafür notwendigen Unterstützungs- und Managementprozess und die Führung der Erfolgsfaktoren. Coaching ist also ein Geschäft, auch wenn es sich in der Ausformulierung von anderen Geschäften unterscheidet.

[Coaching als Professional Service](#)

Posted on [2013/12/12](#) by [Michael Loebbert](#)

Der Begriff "Professional Service" wird gebraucht um bestimmte Merkmale qualitativ guter Dienstleistung hervorzuheben. In gewissem Unterschied zu traditionellen Vorstellungen "machen was der Kunde will" betont der Ausdruck "professional" die eigene Logik des Dienstleisters: spezifisches Wissen und Fähigkeiten oft verbunden mit professionellen Profilen und geregelter Ausbildung. *Professional Service verbindet die hohe Passung an die Kundenherausforderung mit den professionellen Profilmertkmalen des Anbieters.*

Coaches müssen etwas von den spezifischen Fragestellungen und Herausforderungen ihrer Kunden verstehen (Praxisfeldkompetenz), um eine gute Passung ihrer Leistung zu erzielen. Und sie sind Experten für die Steuerung von Coaching und Beratungsprozessen, die sich an der Unterscheidung von Erfolg und Misserfolg ihrer Klientinnen und Klienten orientieren.

Die Rahmung von Coaching als Professional Service ist nichts Äusserliches. Die Qualität der Coachingleistung macht genau dort einen Unterschied, wo diese Rahmung fehlt. Als Coaches brauchen wir die Nähe und Beziehungsqualität mit unseren Kunden. Nur dann wird Coaching zu einem ko-kreativen Prozess, der unmittelbar in die Verbesserung des eigenen Beitrags umgesetzt werden kann. Und Coaching braucht die Expertise, Urteilskraft und ausgebildete Intuition von Coaches, die in der Lage sind ihren Klientinnen und Klienten mit ihren Interventionen Angebote zu machen, die für ihre Handlungssteuerung einen wirklichen Unterschied darstellen.



1.3 Wer ist Dein Zielkunde? – Coaching als Personengeschäft

Deine Dienstleistung Coaching ist immer ganz konkret von Dir und Deinen persönlichen Umständen abhängig. Du erreichst letztlich nur die Kunden, die auch zu Dir passen (Zielkunden). Coaching ist ein Personengeschäft. Nach meiner Beobachtung ändern und entwickeln sich unsere Zielkunden mit unserer eigenen Entwicklung nach Alter, Interessen und auch räumlichem Standort.

- Was kannst Du als Coach besonders gut oder möchtest Du auch können?
- Welche Herausforderungen und Fragen von Klientinnen und Kunden interessieren Dich besonders? Wofür hast Du Herz und Leidenschaft?
- Was sind Deine Erfahrungen und ergänzenden Wissenskompetenzen dafür? Wie kannst Du diese noch ergänzen?
- Zu welchen möglichen Klientinnen hast Du gegebenenfalls schon Kontakt ... bzw. wenn Du darüber nachdenkst, gehst Du ja schon in „Vorkontakt“.
- Wen kannst Du in interner oder externer Rolle überhaupt erreichen?

=> Zielkunde ist (nur), wen ich auch erreichen kann

Welche Klienten und Herausforderungen interessieren mich?	Klient	Klient	Klient
Thema	Wie erreiche ich?		



1.4 Die Logik des Geschäfts

Soziale und wirtschaftliche Unternehmen wollen Zwecke realisieren. Dafür sind sie gegründet und entwickelt worden. Die Herstellung von Schuhen, der Vertrieb von Blumen oder die Erziehung von Waisenkindern sind solche Zwecke.

Damit ein Zweck realisiert werden kann braucht es eine wirtschaftliche Austauschbeziehung von Menschen, die für bestimmte Produkte zahlen wollen, und den Herstellern dieser Produkte und Leistungen. Das ist für Schuhe das gleiche wie für die Erziehung von Waisen. Die allgemeine Form der gesellschaftlichen Austauschbeziehung ist das Geschäft. Damit es ein Geschäft wird, sollte es für beide, Kunden und Produzenten, ein Geschäft sein.

Beim ökonomischen Austausch ist das Geschäft je besser, desto rentabler für den Inhaber der jeweiligen Rolle, je mehr Wert für das eingesetzte Kapital erzeugt wird. Die Grenze des Geschäfts ist die Grenze seiner Rentabilität im Verhältnis seiner Kapitalrendite. Der Homo Öconomicus rechnet, fühlt, phantasiert, stellt sich vor, was ihm daran jeweils und je wertvoll ist. Geschäfte sind die Voraussetzung dafür, dass ein Unternehmen seinen Zweck (Vision, Mission) erreichen kann.

Was sind die *Variablen*?

1. Leistungen und Produkte definieren einen *Markt*. Der Markt ist bestimmt durch das Produkt als die Summe der möglichen Wertschöpfung, Art der Leistung, Ort, Zeit, Preis etc im Verhältnis von Angebot und Nachfrage.
2. *Eintrittsbarrieren*: Wenn es schon andere besser und rentabler machen, Marke, Image, Organisation. *Austrittsbarrieren*: wenn die Einstellung einer Leistung zu teuer ist.
3. *Metaphysik*: Das sind Begriffe, die versuchen vorzustellen, wie Rentabilität gesteuert wird, zum Beispiel „Einzigartigkeit“ oder „Wachstum“, „Globalisierung“.
4. *Minimum Efficient Scale*: Degressive Kostenkurve oder optimale Produktionskosten im Wettbewerb der Kosten.
5. *Branchenlogik*: Bestimmte Branchen sind für bestimmte historischen Zeitabschnitt ausgezeichnet durch bestimmte Kostenstrukturen und Gewinnchancen.
6. *Prozesslogik*: Produktionsprozesse bis zum Endkunden sind differenziert darstellbar: Integration, Diversifikation. Geschäftlich sinnvoll ist in der Regel bloss ein Prozessausschnitt (Kernkompetenzen etc.).



1.5 Was ist ein Geschäftsmodell?

Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung eines Geschäftes¹. Ein Geschäftsmodell besteht aus drei Hauptkomponenten: *Value Proposition*, *Architektur der Wertschöpfung* und dem *Ertragsmodell*.

- Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen seinen Kunden und seinen wichtigsten Partnern, die an der Wertschöpfung beteiligt sind?
- Wie erbringt das Unternehmen diesen Nutzen?
- Wie verdient das Unternehmen Geld?

1. Ein Geschäftsmodell enthält eine *Beschreibung, welchen Nutzen* Kunden oder andere Partner des Unternehmens aus der Verbindung mit diesem Unternehmen ziehen können. Dieser Teil eines Geschäftsmodells wird *Value Proposition* genannt. Es beantwortet die Frage: *Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?*

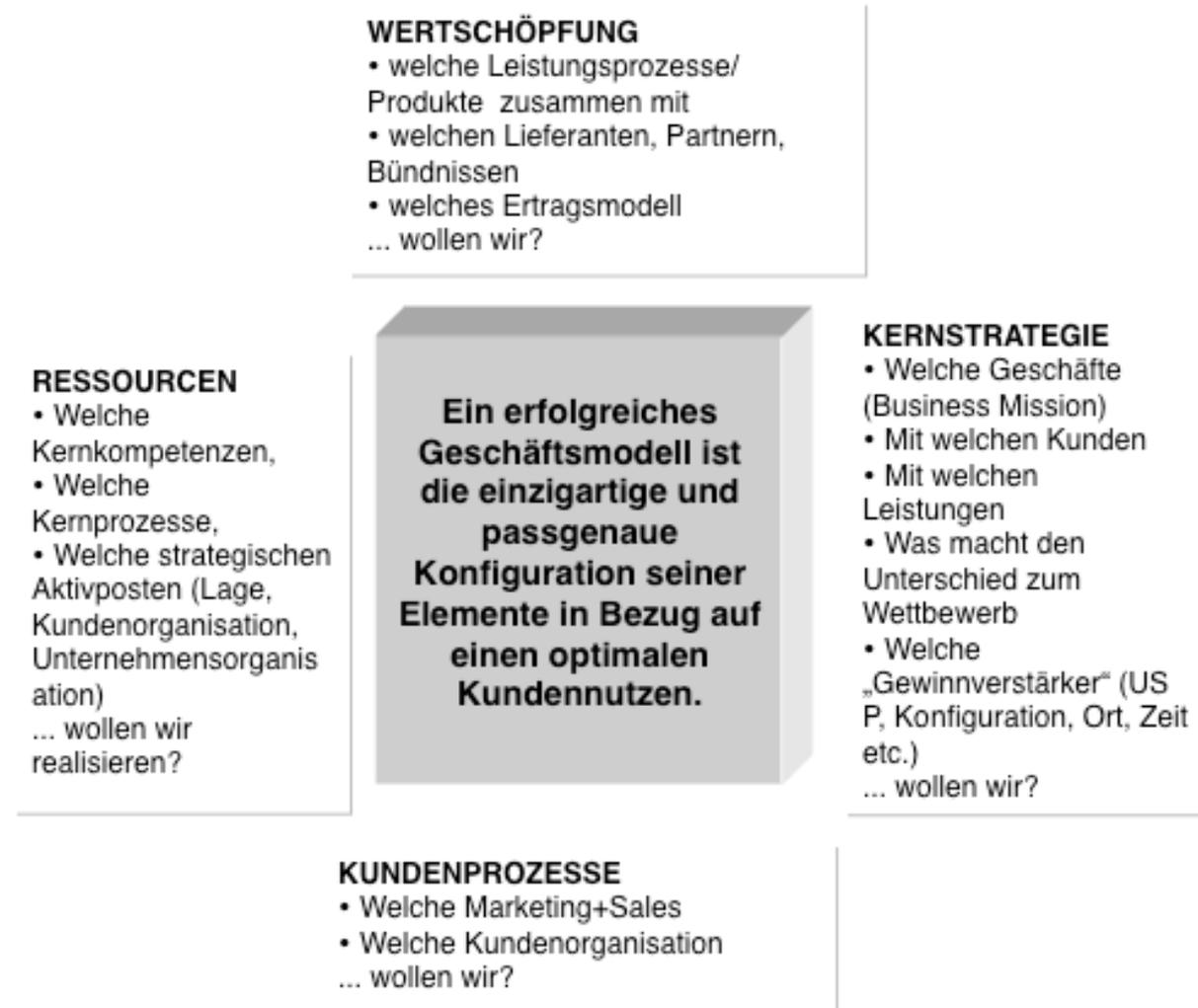
2. Ein Geschäftsmodell ist gleichzeitig eine *Architektur der Wertschöpfung*, d.h., wie der Nutzen für die Kunden generiert wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der verschiedenen Stufen der Wertschöpfung und der verschiedenen wirtschaftlichen Agenten und ihrer Rollen in der Wertschöpfung. Es beantwortet die Frage: *Wie wird die Leistung in welcher Konfiguration erstellt?*

3. Neben dem *Was* und dem *Wie* beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Einnahmen das Unternehmen aus welchen Quellen generiert. Die zukünftigen Einnahmen entscheiden über den Wert des Geschäftsmodells und damit über seine Nachhaltigkeit. Es beantwortet die Frage: *Wodurch wird Geld verdient?* Dieser Teil des Geschäftsmodells heisst *Ertragsmodell*.

¹ Stähler, Patrick (2001). *Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie: Merkmale, Strategien und Auswirkungen*, Josef Eul Verlag, Köln-Lohmar, S. 41f.



1.6 Was sind die Elemente eines Geschäftsmodells?





Das sieht natürlich ziemlich abstrakt aus, wenn ich an meine Coachingtätigkeit denke. Wird allerdings ziemlich schnell zum existentiellen Thema, wenn ich einige momentane Trends des Coachinggeschäfts vergegenwärtige:

- Ein Ertragsmodell, das allein auf einzelnen Coachingsitzungen beruht, funktioniert nicht. Die Unterstützungsprozesse (Transaktionen), die dafür notwendig sind, kosten zu viel. In der Folge bieten wir Coachingpakete und auch länger laufende Verträge mit Unternehmen und Einzelpersonen an.
- Das Angebot von freiberuflichen Coachs überhaupt übersteigt die Nachfrage auch in der Schweiz. Eingesessene Coachs machen ihr Geschäft meist im Zusammenhang mit weiteren Dienstleistungen wie Training und Organisationsberatung. Neugründungen von Freiberuflern sind heute in der Regel nur dann erfolgreich, wenn sehr spezifisch (neue) Kundengruppen mit spezifischen Herausforderungen (Burnoutcoaching, Gesundheitscoaching) adressieren.
- Die Nachfrage von Unternehmen und Organisationen insbesondere im Kontext Personalentwicklung ändert sich. Um Transaktionskosten zu sparen, arbeiten grössere Organisationen gerne mit grösseren Unternehmen mit einem breiteren Leistungsportfolio zusammen. Coaches schliessen sich zu grösseren Unternehmen zusammen, bzw. PE-Unternehmen bauen eigene Leistungsbereiche auf.
- Nach einer Wachstumsphase im Bereich Führungcoaching und Personalentwicklung sehe ich im Moment die grössten Potentiale und reales Wachstum im Sozial- und Gesundheitsbereich. Coaching wird hier zu einem Profilvermerkmal von Sozial- und Gesundheitsdienstleistern. ... die Amerikaner sind uns hier schon ein wenig voraus.

1.7 Beispiele für Coachinggeschäfte:

www.rauen.de - Christopher Rauen ist einer der erfolgreichsten Geschäftsleute im Coachingbusiness mit einem kleinen Unternehmen (4 Angestellte). Durch eine kluge Kombination von profit- und non-profit Angeboten für Webplattformen, Publikationen, Seminarangeboten und Coachingleistungen erreicht er einen guten Ertrag.

<http://sylviabeckerhill.com/> - Sylvia Becker-Hill ist eine tüchtige Geschäftsfrau als Einzelunternehmerin ...

www.mloebbert.com - Michael Loebbert ist seit 30 Jahren als Coach und Organisationsberater tätig. Seit 2009 Mandat an der FHNW als Programmleiter der



Coaching-Studies (60 bis 80 Prozent). Seit 3 Jahren Fokussierung auf Coaching und Supervision von Beratungssystemen und -programmen intern und extern.

www.boening-consult.com - Uwe Böning hat eine traditionelle Managementberatungsfirma auf Coaching fokussiert.

www.kiebitz.ch - Coaching ist für Kiebitz ein wichtiger Standpfeiler und Aushängeschild ...

<http://nwgmbh.ch/> - Nadine Waldvogel hat vor 5 Jahren den MAS FHNW in Coaching absolviert. Jetzt ist sie Inhaberin einer tollen Firma.

Auftrag Gruppenarbeit:

- In Kleingruppen je 2 Beispiele besprechen und diese hinsichtlich der 3 Kriterien: Value Proposition, Wertschöpfung und Ertragsmodell bewerten (30')
- Kurz-Präsentation (ca. 5') vorbereiten
- Abschliessendes Fazit der Gruppenergebnisse im Plenum

1.8 Deine persönliche Geschäftsstrategie als Coach-Person

Igel Strategie für Coaching Dienstleistungen (Lerncoaching)

Welche Faktoren bestimmen Deinen persönlichen Markt für Deine (verkäuflichen) Leistungen?

a. Qualität Deiner Mitbewerber

heute:

morgen:

b. Anzahl der Mitbewerber

heute:

morgen:

c. aktuelles Leistungsportfolio Art und Breite

heute:

morgen:

d. Art und Qualität Deiner Kunden/Wer bringt am meisten Geld?



heute: *morgen:*

e. Nachfrage von Kunden nach Deinen Leistungen

heute: *morgen:*

f. Bekanntheit Deiner Leistungen und ihres Nutzens bei möglichen Kunden

heute: *morgen:*

g. Zahlungsfähigkeit Deiner Kunden

heute: *morgen:*

h. Deine eigene Bekanntheit

heute: *morgen:*

i. Wo hast Du die Nase vorn?

heute: *morgen:*

j. Dein Renommé

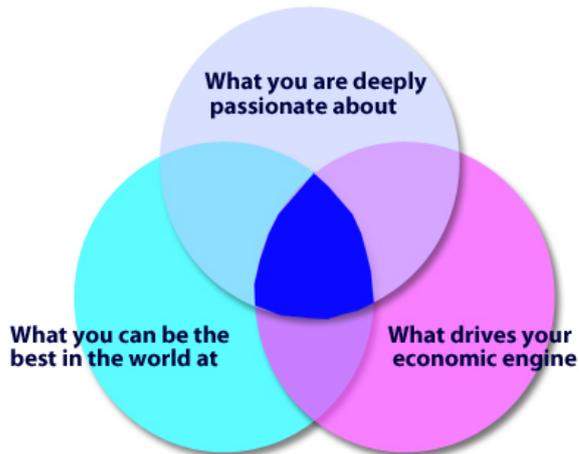
heute: *morgen:*

k. Deine Persönlichkeit

heute: *morgen:*

l. Passung von Leistungen/Kunden/Persönlichkeit (Zielkundenmatrix)

heute: *morgen:*



Three Circles of the Hedgehog Concept

DEIN IGEL

=> Drei Kreise des Igel-Konzepts („Hedgehog Concept“) nach Jim Collins „Good to Great“

Oder IKIGAI 😊



1.9 Ausblick zum Businessplan: Wie wird aus dem Geschäft ein Geschäft?

Na ja, wir sind hier kein BWL Seminar oder ein Seminar für Existenz- und Unternehmensgründerinnen. Je nach Ehrgeiz und Vorhaben, kann es nützlich sein, ein solches Seminar zu besuchen. – ein Businessplan versucht möglichst konkret zu beschreiben, wie aus dem Geschäft ein Geschäft wird.

Es geht um den finanziellen Rahmen, z.B. Zielumsatz, um welchen Preis ich meine Leistung verkaufen sollte, wie viele Kosten ich für Unterstützungsprozesse haben werde (etwa 40% für Beratungsdienstleistungen als Daumenzahl), etc.

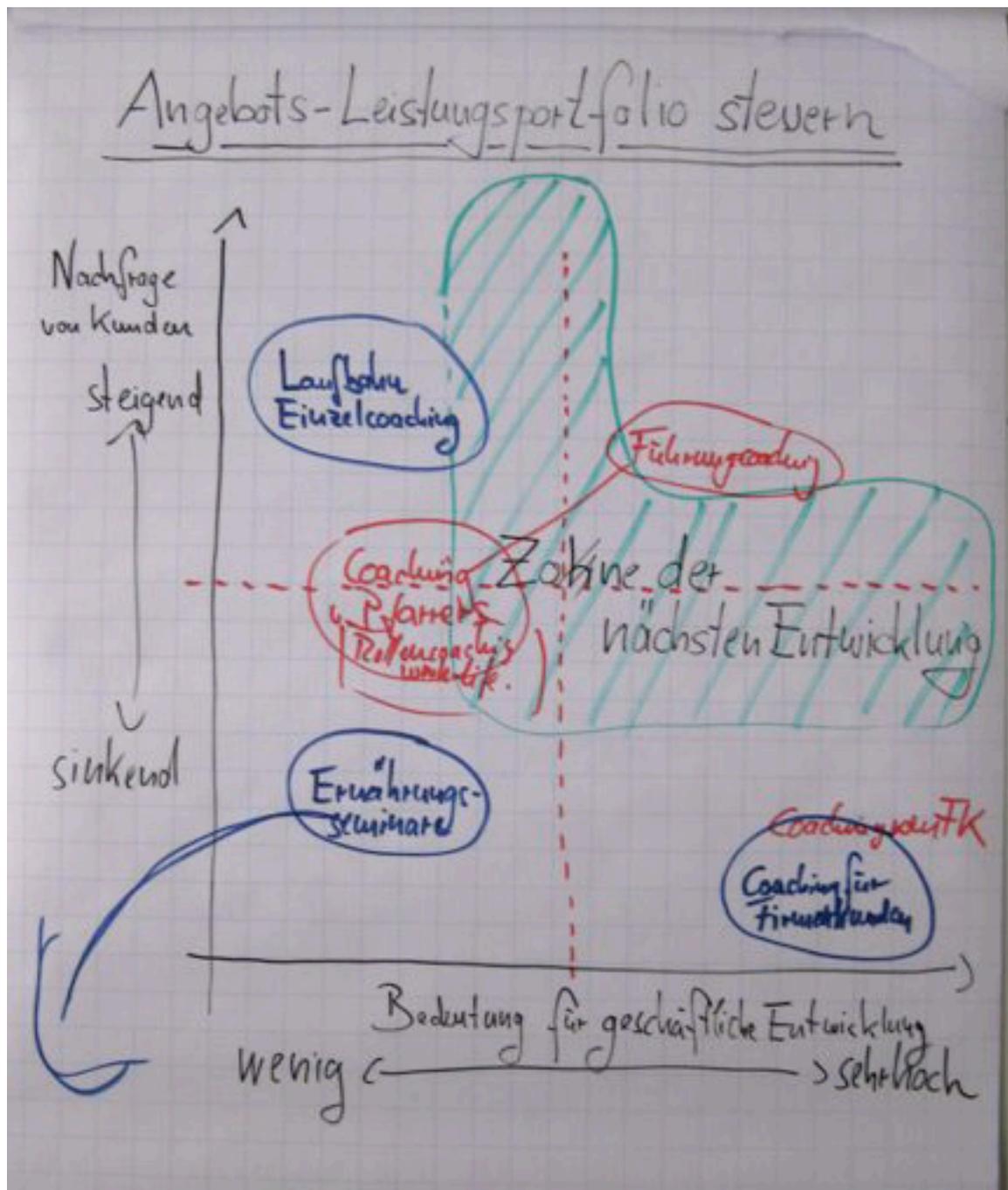


Einkommenskalkulation für selbständig erwerbende Mitglieder Hilfestellung des Verbandes zur persönlichen Tarifierung

			Individuelle Kalkulation
Angestrebtes Nettoeinkommen			
pro Monat	avisiertes Brutto-Monatseinkommen einsetzen		<input type="text"/>
pro Jahr (mal 13)			0
Sozialversicherungen			
AHV/IV/EO	0,095		0
Vorsorge (abzüglich Koordinationslohn)	0,16	24.720	<input type="text"/>
Erwerbsausfall	0,04		0
Direkte Personalkosten			0
Sachversicherungen	entspr. Prämie einsetzen		<input type="text"/>
Weiterbildung, Intervention, Literatur	entspr. Ausfall und Sachkosten einsetzen		
Kontakte, Werbung	entspr. Ausfall und Sachkosten einsetzen		
nicht verrechenbare Reise & Verpflegung	Erfahrungswert einsetzen		
Beratungsraum & Backoffice	reale Mietkosten einsetzen		
Infrastrukturkosten	reale Infrastrukturkosten einsetzen		
Telefon/Fax/Net	reale Telekommunikationskosten einsetzen		
Sachkosten			0
nötiger Umsatz pro Jahr			0
verrechenbare Honorarstunden pro Jahr	Schätzung / Erfahrungswert einsetzen		<input type="text"/>
ergibt einen durchschnittlichen Stundensatz von			#DIV/0!
zgl. Mehrwertsteuer (bei Beratungsumsatz ab 75'000)	1,075		#DIV/0!
Quellenangabe			
Berechnungen der Arbeitsgruppe Tarife BSO, Bern, 1997			
Landesindex für Konsumentenpreise, Bundesamt für Statistik, Neuenburg, 2006			
Ich mache mich selbständig, Schweizerischer Beobachter, Zürich 1999			
AHV-Ausgleichskasse der Stadt, Bern 2001			
Pensionskasse Coopera, Ittigen, 2006			
Eidg. Steuerverwaltung, Abt. MWSt, Bern, 1999			

Dazu hilft manchmal auch ein Ratgeberbuch lesen, bei Kolleginnen anschauen oder Fachberatung einholen.

Nach meiner Erfahrung sehr nützlich ist die regelmässige Einschätzung und Steuerung des eigenen Angebotsportfolios (Service Offering Portfolio, vgl. mein Tool «Entwicklungsportfolio»). Das Foto eines Beispiels aus dem letzten Kurs lege ich noch als Ausblick bei.



Wie würdest Du jetzt Deinen Elevator Pitch erzählen?

- ⇒ Für wen, wem erzählen Sie? Wer ist Ihre Lieblingszielperson?
- ⇒ Was würde die Aufmerksamkeit der Zielperson fesseln?
- ⇒ Welche Emotionen wollen Sie transportieren?



- ⇒ *Wer spricht?* – Wer bin ich als Coach? Relativ schlicht.
- ⇒ *Spannungsaufbau* – Welche Fragestellungen und Probleme, mögliche Bedarfe von Kunden treiben mich um?
- ⇒ *Spannungslösung* – Mit welcher Leistung kann ich zur Lösung dieses Problems, dieser Frage beitragen.
- ⇒ *Schlussimpuls* – Wie kann meine Zielperson Kontakt mit mir aufnehmen? Was wäre der nächste Schritt, um ins Geschäft zu kommen?

1.10 Logik des Käufers: der Business Case

Ihre Geschäftsidee, eine Innovation, eine Sichtweise intern in Ihrem Unternehmen zu verkaufen, muss Ihre Zielgruppe davon überzeugen, eine Investition zu unterschreiben. Die wichtigste Frage ist nicht, was Sie für eine Dienstleistung vorstellen, warum Sie es gut finden oder was es kostet. Der Käufer will wissen, warum es sich lohnt zu investieren.

Also:

- Die Situation und die Rahmenbedingungen müssen klar sein.
- Die Problemstellung, Erfolgspotentiale oder auch mögliche negative Konsequenzen müssen dargestellt werden.
- Das Publikum versteht, dass Ihre Lösung Sinn macht und Gewinn bringt.

Problemstellung und Lösung sind Teil derselben Geschichte. Ihr Publikum muss Ihre Geschichte verstehen und glauben. Letztlich müssen sich diese Menschen aktiv dafür einsetzen, diese Geschichte zu realisieren.

Dafür müssen zwei Geschäfte stimmen: (1) Das Geschäft muss in sich einen Mehrwert darstellen und (2) muss für das Unternehmen (Geschäftszweck, Strategie etc.) stimmen. Ein Geschäftsfall (Business Case) ist eine Argumentation: (1) Warum lohnt sich das Geschäft? (2) Was trägt es zum Unternehmenserfolg bei?

Versetzen Sie sich in Ihren Käufer. Folgendes Schema aus Sicht Ihres Käufers kann Sie dabei unterstützen:

1. **Stellen Sie den Hintergrund der Situation dar.** *Unsere Firma „Alle Früchte“ hat ein Gewinnproblem. Es gelingt uns nicht mehr einen Endpreis zu erzielen, der die Kapitalkosten überschreitet.*
2. **Was macht den gegenwärtigen Zustand so wenig komfortabel?** *Wir sind in einem Preiswettbewerb. Unsere Abnehmer Märkte und Lebensmitteleinzelhandel kaufen beim billigsten Anbieter. Wir sind in den*



letzten Monaten immer billiger geworden und die Situation hat sich weiter verschlechtert.

3. **Was sind die Folgen und Folgekosten?** *Das ist eine Abwärtsspirale, die damit endet, dass entweder wir oder unsere Mitwettbewerber aus dem Markt ausscheiden. Selbst wenn wir den Kampf gewinnen, das Geld, das wir jetzt verlieren, werden wir nie wieder verdienen können.*
4. **Was wäre besser? (Geschäft 1)** *Wir müssen teurer einkaufen. Wir müssen teurer verkaufen und insgesamt höhere Wertschöpfung erzielen. Das geht nur mit einer Qualität, für die unsere Kunden bereit sind zu bezahlen.*
5. **Was wären die positiven Wirkungen für das Unternehmen? (Geschäft 2)** *So würde unser Gewinn wieder steigen.*
6. **Was ist die Lösung?** *Wir brauchen ein am Endkunden orientiertes Qualitätsmanagement, für das wir unsere Lieferanten und Abnehmer gewinnen sollten.*

... und erst wenn Sie denken, dass die „Geschichte“ übergekommen ist, macht es Sinn, in die Details zu gehen.