„Die Chemie passt!“ ist bei COBUSConcept zum wichtigsten Erfolgs-Faktor geworden

Auftragseingang steigt um mehr als ein Drittel



„Die Chemie passt! Das ist sprunghaft zum wichtigsten Faktor geworden, warum die Kunden sich für uns entscheiden. Unter zehn Gründen nennen 44 Prozent diesen Grund. Und unser Auftragsvolumen ist um mehr als ein Drittel gestiegen. Die Biostruktur-Analyse mit Structogram ist dafür nicht der einzige Grund, aber der stärkste Impuls“, sagt Volker Gödde, Vertriebsleiter von COBUS ConCept, einem IT-Systemhaus. Wenn Sie mehr wissen wollen: Hier lesen Sie die ganze Erfolgsstory!

Dank Structogram passt die Chemie zwischen Berater und Projektpartner im ERP-Prozess

„Der Druck auf den Mittelstand ist enorm“, sagt Volker Gödde, Vertriebsleiter von COBUS, einem seit mehr als 25 Jahren expandierenden IT-Systemhaus aus Rheda-Wie-

denbrück: „Ständig wird eine neue Sau durchs Dorf getrieben. ‚Wie? Sie machen noch nicht Industrie 4.0? Dann sind ihre Preise noch zu hoch!' Solche Sätze kriegen unsere Kunden von ihren Kunden häufig zu hören. Unseren Kunden werden ständige Verbesserungen abgerungen. ERP – Enterprise Ressource Planing. Das klingt so harmlos und vernünftig, also Ressourcen wie Kapital, Personal, Betriebsmittel, Material, Informations- und Kommunikationstechnik sowie IT-Systeme im Sinne des Unternehmenszwecks rechtzeitig und bedarfsgerecht zu planen und zu steuern, wie es in Wikipedia heißt. Übersetzt in die Wirklichkeit des Betriebes ist das die permanente Kulturrevolution."

COBUS ist seit 25 Jahren ein Pionier in der IT-Welt

Gödde weiß, wovon er spricht. Der Jurist hat am Beginn seiner Karriere selbst als Unternehmensberater mehrfach ERP-Systeme in Unternehmen eingeführt, und sein heutiger Arbeitgeber, COBUS, ist als Unternehmen selbst Teil einer sich hochdynamisch wandelnden Unternehmenswelt. Den Nukleus der Gruppe bilden Wilhelm Mormann und Manfred Nölkensmeier. Die Freunde sammelten ihre erste berufliche Erfahrungen beim damaligen IT-Pionier Nixdorf und schafften schon vor mehr als einem Vierteljahrhundert – einer Ewigkeit in der schnellen Welt der IT – mit dem Sprung in die Selbständigkeit rechtzeitig den Eintritt in die damals beginnende, neue Ära des Personal Computers. Sie gehörten damit selbst zu den neuen Pionieren.

IT-Haus wächst mit dem Erfolg seiner Kunden um 15 Prozent im Jahr

Sie erlebten seither viel, wie die Grenzen, aber auch die Chancen der eigenen Software-Entwicklung oder die Zusammenarbeit mit Systempartner, und deren Ende, weil Finanzinvestoren einen technologisch führenden Betrieb übernahmen, die Entwicklungsingenieure entließen und den Service ins östliche Mitteleuropa verlagerten. „Wir kennen die Bedingungen, unter denen der deutsche Mittelstand seine führende Position in der Welt immer wieder neu erkämpfen muss aus eigener Erfahrung", sagt Gödde, denn COBUS entwickelte sich mit seinen Kunden, von denen etwa 85 Prozent in einem 200-Kilometer-Radius rund um Rheda-Wiedenbrück ihren Sitz haben. Die IT-ler von COBUS nennen ihre Kunden wegen der gemeinsamen Erfolge lieber ihre Projektpartner. Etwa 80 Prozent aller Holzarbeitsplatten in Deutschland, schätzt Gödde, werden mit CAD-CAM-Software von COBUS gefertigt, - um nur ein Beispiel zu nennen. COBUS, mit seinen Standorten in Rheda-Wiedenbrück, Münster und im Technologiepark Dortmund neben der Technischen Universität mit ihrer Fakultät für Informatik, steigerte den Umsatz kontinuierlich um 15 Prozent im Jahr auf mittlerweile 15 Millionen Euro mit etwa 130 Mitarbeitern.

Der persönliche Umgang mit dem Kunden entscheidet über den Erfolg

„Wir wachsen, weil der Markt wächst. Aber nicht nur", sagt Gödde: „ERP-Prozesse, auf die wir spezialisiert sind, scheitern nicht an ihrer Umsetzung in die Ziffern 1 und 0, sondern sie leben mit den Menschen, die die Prozesse einführen und begleiten. Und das Eingehen auf unser Gegenüber wird immer wichtiger, je perfekter die IT-Systeme werden. Durch den Umgang untereinander unterscheiden wir uns im Herangehen an das

Problem und in der gemeinsamen Bewältigung der Herausforderung von unseren Begleitern im Markt.“

Der Berater als Moderator, denn in ERP-Prozessen geht es ans Eingemachte

Gödde schöpft aus einem reichen Schatz an Erfahrung. ERP-Prozesse, berichtet er, griffen immer tief in die Struktur des Unternehmens ein: „Es geht ans Eingemachte. Es geht um Besitzstände und Pfründe. Wenn wir einem gestandenen Meister aus der Produktion mit unseren Zahlen nachweisen, dass die Effektivität in seiner Abteilung gesunken ist, dann kommt der arme Mann aus dem Stottern nicht mehr raus. Aber dann müssen wir ihm helfen, dass der Prozess dennoch weitergeht. Ich habe aber auch schon erlebt, dass ERP-Prozesse regelrecht mit Sabotage blockiert worden sind, denn wir demokratisieren Informationen um anschließend ein enges Prozesskorsett zu schnüren.“ Darum sei der Organisationsberater, der beim Kunden den ERP-Prozesse begleite, häufig Moderator und Schiedsrichter.

Im Mittelstand steigt die Arbeitsbelastung, wenn die Personaldecke schon dünn ist

Die Frage, was der ideale Organisationsberater können müsse, beantwortet Gödde mit einem Lachen: „Ja, wenn wir uns den malen könnten!“ Er habe meist einen kaufmännischen oder auch einen technischen Hintergrund. Er müsse in Sachfragen sattelfest sein und die Fertigungsprozesse kennen. Das sei eine Selbstverständlichkeit. Er müsse aber nicht nur die rein technischen Herausforderungen beherrschen, sondern den Prozess beim Kunden ideal abbilden können. „Das heißt, er muss von allen Menschen, die am Prozess beteiligt sind, deren umfassendes Wissen und Können in Erfahrung bringen, um es für die Abbildung des Prozesses und dessen Optimierung irgendwie sichern zu können“, sagt Gödde: „Und das in einer Phase, in der die Arbeitsbelastung der Prozessbeteiligten beim Kunden wegen der ERP-Einführung um 25 Prozent steigen wird. Wenn die Stimmungskurve wegen der Konfrontation mit harten Fakten und des Infragestellens sicher geglaubter vermeintlicher Gewissheiten in einen Sinusverlauf übergehen wird. Wenn die Personaldecke knapp ist, weil ein Mittelständler nicht einfach mal fünf oder sechs Leute für ein Projekt abziehen kann, vor allem, weil es obendrein noch immer die besten sein müssen, die an den besseren ERP-Prozess für die Zukunft mitarbeiten sollen.“ Zugleich müsse der externe Berater irgendeinen Hebel finden, um die „harte Schale zu knacken, unter der die Informationen in den Köpfen stecken“. Die meisten Menschen seien „Vorteilsdenker“. Sie fragten, was habe ich davon? Das habe aber auch Konsequenzen, wenn die Veränderung dem einzelnen vordergründig schaden könnte. „Das Gesamtwohl wird erstaunlich selten gesehen“, sagt Gödde mit Blick auf soziale Organisationen, wie es schließlich auch Unternehmen sind.

COBUS bietet den Key-Usern eine Schulung in Softskills

Um die Berater für solche Prozesse vorzubereiten, erfahren sie ein klassisches Coaching und trainieren De-Eskalationsgespräche, „denn sie müssen den Puls des Kunden fühlen und auch mal ertragen können“. Den Key-Usern auf der Kundenseite bietet CO-

BUS eine „Softskill-Schulung“ etwa für das Zeitmanagement im Projektmanagement, ein Regelwerk für die Kommunikation oder zum Beispiel eine Vermittlung von Feedbackkultur. „Denn der Projektleiter auf der Kundenseite sitzt häufig zwischen den Stühlen: Wenn wir schon weg sind, ist er noch da!“, zeigt Gödde Verständnis für das unmittelbare Gegenüber beim Kunden.

„Mit der Biostrukturanalyse und Structogram verstehen wir uns und die Kunden noch besser“

Im Willen, den Kunden noch besser zu verstehen, um auf ihn eingehen und ihm adäquate Lösungen bieten zu können, suchte COBUS nach weiteren Wegen, die eigene Mannschaft dafür zu qualifizieren. Durch einen Freund erfuhr Gödde von der Biostruktur-Analyse mit Structogram. Kurz gesagt geht es darum: Jeder Mensch ist von Natur aus anders. Es gilt, sich selbst und andere besser zu erkennen, und jeden, sich selbst und den anderen, in seiner Unterschiedlichkeit anzunehmen, um dann – im Privat- und Geschäftsleben - besser auf den anderen eingehen zu können. „Mit Esoterik oder Psychotests aus Jugendzeitschriften und solchem Zeug hat das überhaupt nichts zu tun“, beugt Gödde sogleich jedem Missverständnis vor.

Die Methode der Biostruktur-Analyse mit dem Structogram:

Die Methode basiert auf Erkenntnissen der Hirnforschung und geht auf den deutschen Anthropologen Rolf W. Schirm zurück. Ihr liegt das Modell vom „dreieinigen Gehirn“ zugrunde, denn das Gehirn eines jeden Menschen setzt sich aus drei Teilen zusammen, die sich in der Entwicklungsgeschichte der Menschheit herausgebildet haben:

- Das instinktiv-gefühlsmäßige Stammhirn, das in der Symbolsprache von Structogram grün ist, vermittelt die Grundmotive Sicherheit und Kontaktfähigkeit. Es ist die Basis für das Gefühl von Zugehörigkeit, von Freundschaft, Bequemlichkeit und Gewohnheit.
- Das impulsiv-emotionale Zwischenhirn, das in der Bildsprache von Structogram rot ist, gibt uns das Gefühl von Überlegenheit und Autonomie. Es lässt uns nach Macht, Wettbewerb, Anerkennung, Überlegenheit und Status streben.
- Das rationale Großhirn, für das die Farbe Blau steht, leitet uns an zu Vorsicht, Vorausschau und Erkenntnis. Mit ihm verbinden sich Abstraktionsfähigkeit, Individualität, Perfektion, Innovation und Vernunft.

Jeder Mensch hat ein individuelles, genetisch veranlagtes Einflussverhältnis dieser drei Gehirnteile, dass mit der Biostruktur-Analyse ermittelt und mit Hilfe des Structograms – einem Kreis mit drei Sektoren für die drei Grundkomponenten – visualisiert wird. Diese „individuelle Biostruktur“ ist kennzeichnend für wesentliche Persönlichkeitsmerkmale. Diese determinieren unser Verhalten zwar nicht allein, denn Erfahrung, soziale Prägung und Sozialisation spielen natürlich auch eine Rolle. Aber die individuelle Biostruktur hat großen Einfluss auf das Verhalten einer Person. Sie prägt den Menschen in allen Lebensbereichen, - sowohl im Beruf, als auch im Privatleben. Man kann es auch so sagen: „Keiner kann aus seiner Haut.“ Im Gegenteil: Glücklich, zufrieden und im Beruf erfolgreich sind Menschen nur, wenn sie sich ihrer Natur gemäß verhalten können. Durch die Antworten auf ein Set von wenigen Fragen kann ein jeder unter Anleitung eines

Trainers seine eigene „Biostruktur“ ermitteln. Diese Methode wird seit 40 Jahren millionenfach vor allem in Unternehmen angewandt. Sparkassen und Genossenschaftsbanken nutzen sie ebenso wie große Fahrzeughersteller, Microsoft, Forschungsinstitute und Unternehmen der öffentlichen Hand.

Structogram-Trainer Jörg Weitz schulte 2017 das Vertriebsteam von COBUS

2017, berichtet Gödde, habe er begonnen, das Vertriebsteam durch Jörg Weitz als Structogram-Trainer schulen zu lassen. Die Kollegen reagierten zunächst vorsichtig. „Auf den Kunden eingehen, das machen wir doch ohnehin schon“, sagten viele. Oder sie entgegneten: „Was ist das denn Neues? Das macht viel Arbeit und bringt wenig Erfolg.“

Aber rasch stellte sich jene Veränderung ein, wie sie in allen Organisationen zu beobachten ist, die mit Structogram arbeiten. „Die Mitarbeiter lernten viel über sich, erkannten, warum sie sich wie verhalten hatten in bestimmten Situationen, oder warum es zu einem Missverständnis mit anderen gekommen war. Das Training führte zu vielen Klärungen unter den Kollegen. Ein Kollege mit einem großen Blau-Anteil hörte dem anderen, der so viel zu erzählen hatte, bevor er auf den Punkt kam, mit einem Mal geduldig zu, weil er nun wusste: Der ist halt so. Der will mir nicht auf die Nerven gehen, sondern Menschen mit einem großen Grün-Anteil wollen das Erlebte erst einmal mit einem anderen teilen, bevor sie es strukturieren.“

Die Mitarbeiter begannen, das eigene Verhalten zu reflektieren - und wurden besser

Mitarbeiter begannen, das eigene Verhalten und das der Kollegen zu reflektieren, etwa wenn sie am Nachbarschreibtisch ein Telefonat mitgehört hatten. „Dann war auf einmal klar“, erzählt Gödde, „warum der Kollege eine halbe Stunde mit dem Kunden über Gott und die Welt quatscht, um dann am Ende in drei Minuten den Termin klar zu machen. Das ist doch besser, als jener Fall, in dem der Rot-dominierte unbedingt in drei Minuten mit einem Blau-dominierten Gesprächspartner den Termin klären will, um in den folgenden 30 Minuten in der Rechtfertigungsschleife zu hängen. Der Zeitaufwand ist derselbe, nur im ersten Fall ist alles angenehmer.“ Der Erfolg des Trainings wurde vertieft, in dem der ersten Trainingsrunde, die der Gewinnung von Selbsterkenntnis galt, mit Triogram eine weitere Trainingseinheit folgte, die es erlaubt, mit Hilfe des Wissens um die eigene Persönlichkeit auf die Persönlichkeitsstruktur anderer Menschen zu schließen.

„Wir fingen sofort an, uns anders zu organisieren“

„Nachdem wir in einem ersten Schritt mehr Verständnis für den anderen im Vertriebsteam geschaffen hatten, fingen wir sofort an, uns anders zu organisieren. Wir haben uns früher vor allem immer fachlich auf die Termine mit den Kunden vorbereitet, entwarfen Charts und Zahlenreihen. Jetzt nahmen wir auch mal einen Kollegen mit einer ‚anderen Farbe’ mit ins Gespräch zum ‚Buying Team’ auf der anderen Seite“, be-

richtet Gödde vom Prozess der Veränderung: „Früher hatten wir vor einem Kundentermin nur ein technisches Briefing. Heute sagen wir, die beste Technik ist selbstverständlich. Wir fragen uns nun viel häufiger: Mit wem haben wir es zu tun? Wie können wir das Gegenüber besser verstehen, um auf es einzugehen? Und wir kommen mit einem farbigen Team, damit wir uns selbst immer wieder korrigieren können und immer einen farblich passenden Ansprechpartner für das Team auf der Seite unserer Projektpartner haben. Den größten Abschluss des Vorjahres haben wir in einem Team mit vier Leuten gemacht."

Die anfängliche Skepsis gegenüber Structogram wandelte sich in Begeisterung

Die Skepsis gegenüber Structogram ist gewichen. Uwe Kirste, Mitglied der Geschäftsführung von COBUS und verantwortlich für den Vertrieb von ERP-Systemen, lehnte Structogram zunächst ab. Denn Kommunikation und Konfliktmanagement sind sein Lebensthema. An der Ruhr-Universität Bochum hat sich Kirste in einem zweijährigen Studium in „Konfliktmanagement und Mediation in Wirtschaft und Arbeitswelt" zum zertifizierten Mediator qualifiziert. „Nun kam 2017 Jörg Weitz zu uns ins Haus, und das gefiel mir gar nicht. Denn es lief aus meiner Sicht zu sehr in Richtung Manipulation nach dem Motto: Der ist Rot, den musst Du so und so behandeln. Ich dachte zum Beispiel auch, der Vertrieb müsse, in der Farbenlehre von Structogram, vor allem rot sein. Aber ich erkannte bald: Jeder ist dort gut, wo er sein kann, wie er wirklich ist. Und ich erkannte auch, an welchen Stellen ich der Falsche bin im Einsatz. Und es gibt eben nicht nur Grüne, Rote und Blaue, sondern immer eine erste und zweite Dominanz, die in unterschiedlichen Situationen zum Vorschein kommt. Wir bereiten uns als Vertrieb heute nicht nur sachlich, sondern auch menschlich auf den Termin vor. Und das ist nicht manipulativ, wenn ich durch die bessere Einschätzung meiner eigenen Person auch den anderen besser einschätzen kann. Ich manipuliere nicht, sondern ich verstehe besser. Vor allem ist es nicht manipulativ, weil ich den Geschäftsfreunden frei heraus von unserem Erfolg mit Structogram berichte, und es gab noch keinen, der das langweilig fand."

„Die Chemie passt" ist heute der größte Erfolgsfaktor

Der Erfolg von Structogram, räumt Gödde ein, sei in Zahlen schwer zu messen. Aber im Strauß der Veränderungen, mit denen COBUS noch besser werden wolle, sei es die üppigste Blüte. Von Structogram gehe ein starker Impuls aus, der ungeahnte Veränderungen ausgelöst habe. Allein die eingesparten Kosten durch vermiedene Friktionen im eigenen Team seien nicht zu messen.
„Aber wir fragen die Kunden, warum wir für sie ein Projektpartner geworden sind, denn wir unterziehen uns konsequent einer win-loss-Analyse und wollen wissen, warum wir ein Projekt gewonnen oder warum wir es verloren haben. Die Aussage ‚Die Chemie passt!' ist sprunghaft zum wichtigsten Faktor geworden, warum die Kunden sich für uns entscheiden. Unter zehn Gründen nennen 44 Prozent diesen Grund." Quantitativ messbar hat sich die Zahl der Termine am „Point of Sale", der unmittelbare Kontakt zum Projektpartner, erhöht und das Volumen der Auftragseingänge stieg um mehr als ein Drittel.

Structogram bringt Farbe ins Unternehmen und nimmt Reibung aus den Prozessen

In Jahr 2018 werden 40 Berater und Marketingmitarbeiter von COBUS durch Jörg Weitz geschult. Gödde schaut voraus: „Structogram bringt Farbe ins Unternehmen. Ich erwarte, dass wir reibungsärmere Projektprozesse bekommen beim Kunden. Wenn wir mit einer bunteren Mannschaft antreten, wird das einen Effekt haben. Unser Projekt-Partner merkt es nicht so schnell, aber unser Software-Partner sehr schnell – zunächst am Umsatz und dann in der Vorbereitung der jeweiligen Projekte."

Autor: Claus Peter Müller-von der Grün

Kontakt:

COBUS Unternehmensgruppe
Nickelstraße 21
33378 Rheda-Wiedenbrück
Telefon: +49 5242 40540
Internet: www.cobus-concept.de
Kontakt: info@cobus-concept.de