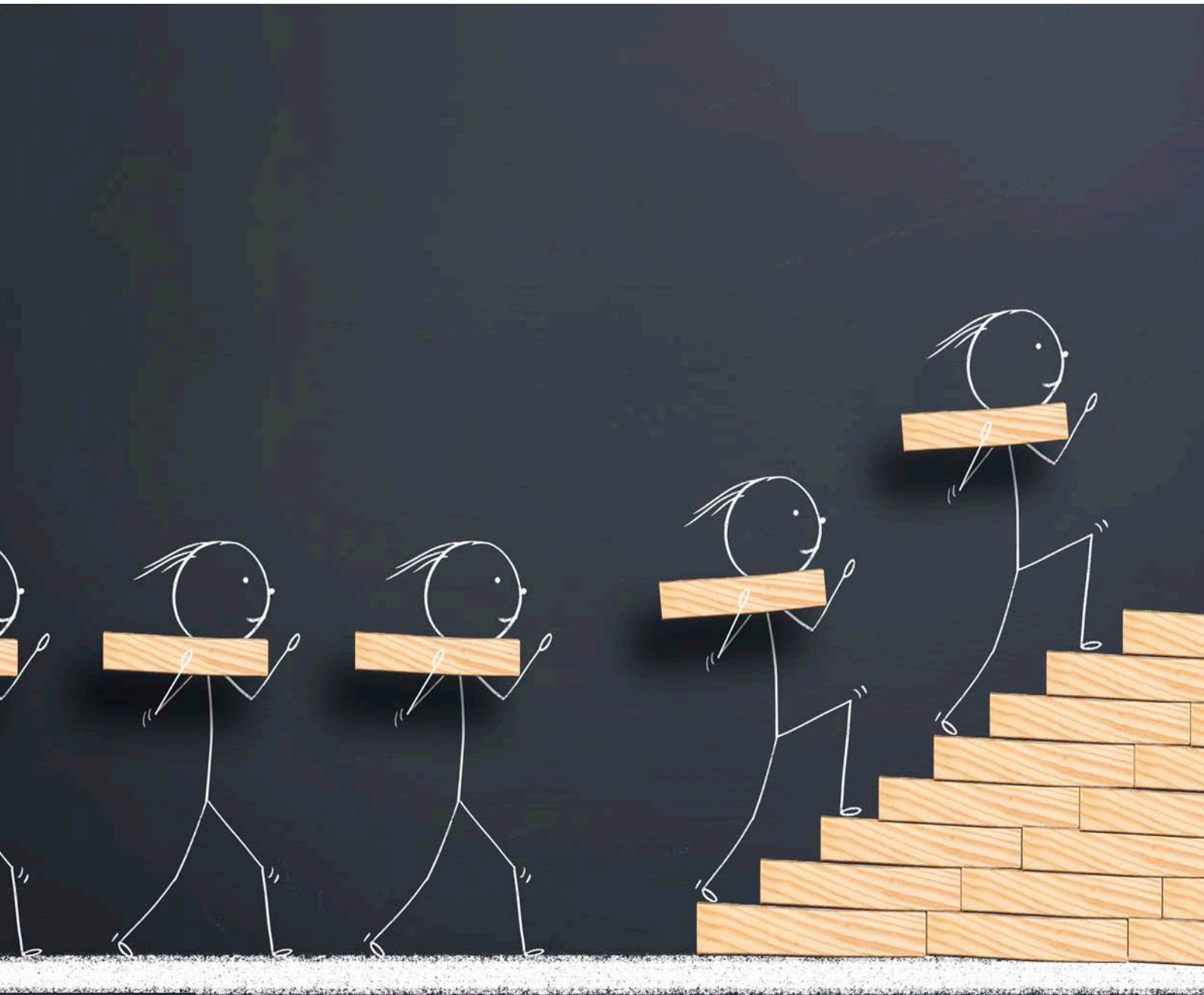


# faktorErfolg

Das Magazin für Mitglieder des IBWF – das Netzwerk für Mittelstandsberater



Ausgabe 3/2021



**06**

**Titel:**

**Sicherstellung der  
Zukunftsfähigkeit**

Von Boje Dohrn

**14**

**Vertrieb**

Ansporn statt  
Hütchenspielerei

**20**

**Design Thinking**

Innovationen, die  
gelingen

**28**

**Länderportrait  
Spanien**

Investitionsklima

1 / 12 / 2021

# Einladung.



## Zum Ostdeutschen Unternehmertag.

Letzte Verschiebung: Gemeinsam mit dem UV-BB (Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.), sind wir Veranstalter des 3. Ostdeutschen Unternehmertages am 1. Dezember 2021 im Kongresshotel am Templiner See in Potsdam.

Wir erwarten mehr als 100 Teilnehmende aus Mittelstand, Wissenschaft und Politik zu dem Praxisforum der ostdeutschen Wirtschaft.

Das Thema: „Fachkräftemangel – Auswege aus einem absehbaren Dilemma. Wie ostdeutsche Unternehmen ihren Arbeitskräftebedarf decken und Mitarbeitende binden können.“

Als Redner erwarten wir unter anderem:

**Hubertus Heil, Bundesminister für Arbeit und Soziales:**

**Dr. Dietmar Woidke, Ministerpräsident Land Brandenburg**

**Prof. Dr.-Ing. Jörg Steinbach, Minister für Wirtschaft, Arbeit und Energie Land des Landes Brandenburg**

**Dr. Burkhardt Greiff, Präsident Unternehmerverband Brandenburg-Berlin e.V.**

**Johannes Vogel, MdB, Sprecher für Arbeitsmarkt- und Rentenpolitik der FDP-Bundestagsfraktion**

**Christian Breckwoldt, Organisationsdirektor der Signal Iduna Gruppe**

**Joachim Giese, Vorstand WBS TRAINING AG, Berlin**

IBWF-Mitglieder: 71 Euro pro Person, zzgl. MwSt.  
Nicht-Mitglieder: 89 Euro pro Person, zzgl. MwSt.

Wir freuen uns, wenn Sie dabei sind:

[www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terminen/ibwf-veranstaltungen/](http://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terminen/ibwf-veranstaltungen/)



Liebe Mitglieder,  
liebe Leserinnen und Leser,

Die heutige Ausgabe, die Sie in den Händen halten, macht seinem Titel **FaktorErfolg** sprichwörtlich alle Ehre. Warum das? Nun, das Leitthema dieser Ausgabe ist Kooperation. Und kooperative vernetzte Beratung ist und wird in Zukunft immer mehr ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Beratung von Unternehmen und der Umsetzung von Projekten sein.

Die sich immer rasanter entwickelnden Umbrüche, die uns die Digitalität beschert, stellen die Zuverlässigkeit unserer althergebrachten Erfahrungswerte zunehmend in Frage. Da ist es gut, wenn in einem Netzwerk wie dem IBWF e. V. qualitätsgeprüfte aktuelle neue Erfahrungen aus dem „JETZT“ zur Verfügung stehen – und damit ein Wissen, das vor allem in der kooperativen Zusammenarbeit Erfolge für alle Beteiligten bringen kann.

Deswegen meinen wir, mit unseren neuen LösungsTEAMS genau das richtige Angebot für Sie alle zu haben. Denn jeder von Ihnen verfügt über Wissen und Erfahrungen, die anderen Kolleginnen und Kollegen helfen können, (große) Projekte erfolgreich umzusetzen. Gemeinsam. In kooperativer Zusammenarbeit.

Lesen Sie, was wir noch zu diesem Thema für Sie zusammengetragen haben und freuen Sie sich darauf, mit und von anderen zu lernen – in einer Kooperation.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr

Boje Dohrn



Boje Dohrn, Präsident IBWF

# In diesem Heft

06

**Titel:**  
Kooperationen - Sicherstellung der  
Zukunftsfähigkeit  
von Boje Dohrn

10

Präzise Expertise und wirksames Netz-  
werk: Offensive Mittelstand und IBWF

12

Kooperationen in Zeiten  
von Corona

14

Vertrieb:  
Wirksamer Ansporn statt Hütchenspielerei

20

Design Thinking

24

Wachsende Symbiose in der Mittelstands-  
finanzierung

27

Krankheit entschuldigt nicht alles

28

Länderportrait: Spanien

30

Impressum und Vorschau

**faktorErfolg** Die nächste Ausgabe erscheint  
im November 2021

# IBWF intern

## Ihre LösungsTEAMS

Wir freuen uns, Ihnen die ersten LösungsTEAMS vorzu-  
stellen: Machen Sie doch auch mit!

Die Handlungsfelder, die als Ergebnis unserer Umfrage ge-  
nannt wurden, haben wir in Bereiche zusammengefasst.  
Auf Mittelstandsberater.de ([https://www.mittelstands-  
berater.de/de/fuer-berater/loesungsteams/](https://www.mittelstandsberater.de/de/fuer-berater/loesungsteams/)) stellen wir  
die Bereiche mit den jeweiligen Handlungsfeldern vor.

Für jeden Bereich gibt es eine Ansprechpartnerin oder  
einen Ansprechpartner, die Ihnen zu den jeweiligen  
Handlungsfeldern vertiefende Informationen geben  
können und Ihre Anmeldung zum LösungsTEAM gerne  
entgegen nehmen:

**Bereich Humankapital: Babette Halbe-Haenschke**  
- LösungsTEAM New Work: Heike Kraack-Tichy

**Bereich Unternehmensbestand**  
- LösungsTEAM Unternehmensnachfolge: Boje Dohrn

**Bereich Internationalisierung: Dimitri Buchanow und  
Rainer Ptok**

**Bereich Digitalisierung / digitale Transformation:**  
Cornelia Jeschek

**Bereich Innovationsfähigkeit / Wettbewerb:**  
Cornelia Jeschek

In den LösungsTEAMS treffen Sie auf andere IBWF-Mit-  
glieder und damit auf die geballte Beratungskompetenz,  
die es braucht, um (größere) Projekte umzusetzen – denn  
bei welchem Projekt ist heute nur noch eine Spezialist:in  
gefragt? Netzwerken und Zusammenarbeit sind aus-  
drücklich erwünscht!

Wir freuen uns, wenn Sie die LösungsTEAMS mit Ihrer  
Erfahrung stark machen und so auch zur Zukunftssiche-  
rung des Mittelstands beitragen.

Sie können auch gern Astrid Vieth ansprechen oder gleich  
eine E-Mail an [astrid.vieth@mittelstandsberater.de](mailto:astrid.vieth@mittelstandsberater.de) senden.

# Termine

Weitere Termine online

Regionale Netzwerktreffen finden aktuell online statt.  
Die Einladung für Ihre Region erhalten Sie per Newsletter.

Alle IBWF-Veranstaltungen finden Sie unter:  
[https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-  
terme/ibwf-veranstaltungen/](https://www.mittelstandsberater.de/de/aktuelles-terme/ibwf-veranstaltungen/)

21. September 2021 /  
10 bis 12.40 Uhr

Online  
IBWF-Mitgliederversammlung

30. September 2021 /  
9 bis 14.30 Uhr

Online  
Qualifizierung „Berater\*innen Offensive Mittelstand“

18. Oktober 2021 /  
15 bis 16 Uhr

Online  
Wirtschaftsmacht Indien –  
mit neuem Anlauf auf dem Sprung nach vorne

1. Dezember 2021 /  
10 bis 17 Uhr

Potsdam  
3. Ostdeutscher Unternehmertag  
[Anmeldung - Ostdeutscher Unternehmertag \(ostdeut-  
scher-unternehmertag.de\)](https://www.ostdeutscher-unternehmertag.de/)

13. Dezember 2021 /  
15 bis 16 Uhr

Online  
Singapur –  
ein zuverlässiges Sprungbrett nach Asien für KMU







bright future  
enter here

Titelthema

Kooperationen

# Sicherstellung der Zukunftsfähigkeit

von Boje Dohrn



## „Wir befinden uns in einem großen Umwälzungsprozess in der Consulting Branche“

**D**igitalisierung, digitale Transformation, Digitalität. Die Begriffe stehen für große Umwälzungen auch in der Consulting Branche.

Die wichtigste Ursache sind die grundlegend veränderten Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden. Weil das Kundenumfeld unsicherer und komplexer geworden ist, stehen Beraterinnen und Berater vor großen Herausforderungen. Gewinner des Strukturwandels werden solche Beratungsunternehmen sein, die für diese neuen und komplexen Fragestellungen innovative und umsetzbare Lösungen zu einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten können.

So liefern Sie den Unternehmen keine großartigen Strategieversprechen, sondern praktische Hilfen im Tagesgeschäft.

Solche Lösungen können nur aus einem ganzheitlichen, vernetzten Beratungsansatz entstehen, in dem unterschiedliche Kompetenzfelder kooperieren (zusammenarbeiten).

Eine Kooperation (Zusammenarbeit) ist der strategische Zusammenschluss verschiedener Personen oder Institutionen, die auf diese Weise ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, oder dessen Erreichung erleichtern wollen.

Die durch die Kooperation erzielbaren Vorteile stehen individuell egoistischen Zielen oder auch dem Drang, miteinander zu konkurrieren, gegenüber.

Das lässt sich vermeiden, wenn jeder Partner von der Kooperation profitieren kann. Nur so kann von jedem Partner das gleiche Engagement erwartet werden. Und das Kooperationsziel muss sehr genau formuliert werden. Die Kosten- und Ergebnisverteilung muss vorher festgelegt werden. Jeder Partner muss angemessen vom

Erfolg der Kooperation profitieren. Jeder Partner muss die gleichen Rechte und Pflichten haben. Nur so kann vermieden werden, dass ein Partner vom anderen abhängig ist oder die Partner innerhalb der Kooperation zu Konkurrenten werden. Jeder Partner muss kompromissbereit sein. Keiner darf versuchen, den anderen zu „überfahren“.

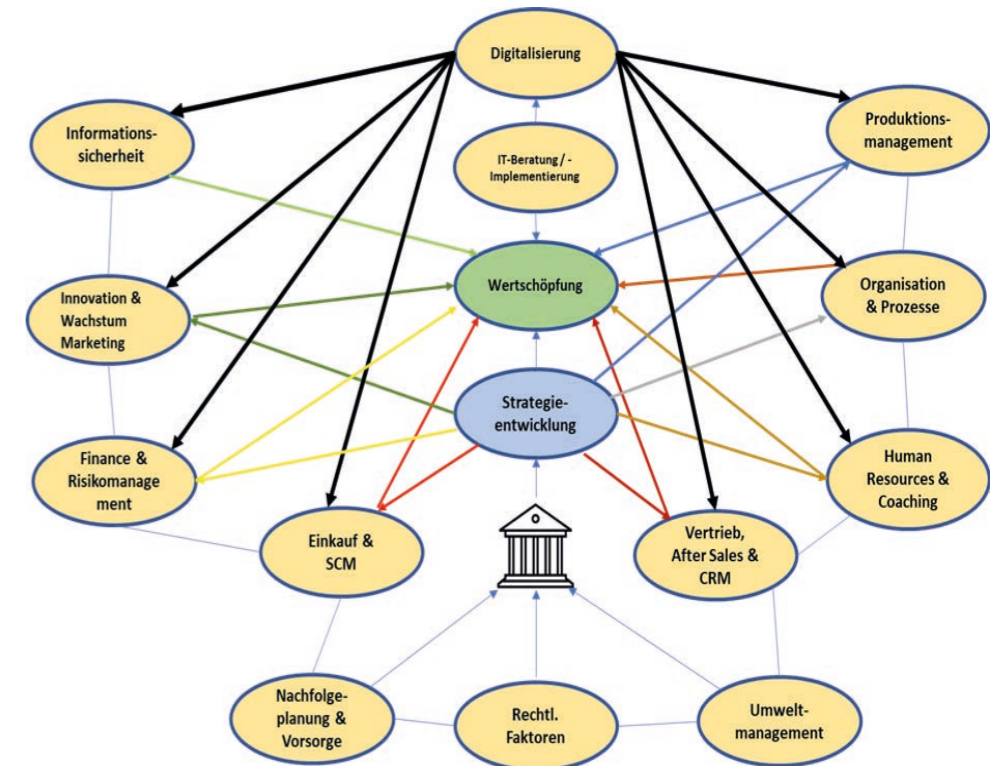
Sie können eine Menge Vorteile aus einer Kooperation ziehen:

- Sie bündeln Ressourcen und können so größere Aufträge gemeinsam stemmen.
- Das Risiko eines Auftrags wird auf mehrere Schultern verteilt.
- Abläufe können rationalisiert und damit Kosten gesenkt werden.
- Sie realisieren eine größere Angebotspalette.
- Sie vergrößern das zur Verfügung stehende Know-how und Sie erweitern durch die Zusammenarbeit Ihr internes Wissen.
- Sie können Ihre Marktposition ausbauen. Sie steigern den eigenen Bekanntheitsgrad und optimieren die Außenwirkung.
- Sie können neue Kunden gewinnen.

Mit einer Kooperation gehen Sie aber auch Risiken ein. Sie können Ihre Entscheidungen häufig nicht mehr allein treffen, sondern müssen abstimmen und des Öfteren auch Kompromisse schließen.

Eine exakte Aufteilung der Kooperationsaufgaben ist oft schwierig, weshalb häufig eine Seite mehr für die Kooperation leistet als die andere.

Boje Dohrn  
Präsident des IBWF  
T: +49 30 549054 440  
boje.dohrn@mittelstandsberater.de  
[www.mittelstandsberater.de](http://www.mittelstandsberater.de)



Wenn gemeinsam Innovationen entwickelt werden, können diese auch später nicht allein genutzt werden – der Partner bleibt daran beteiligt.

Sie müssen die Gewinne teilen, aber im Zweifelsfall auch Verluste gemeinsam tragen.

Wenn Sie als Berater ihre Zukunftsfähigkeit sichern wollen, dann müssen Sie ein kooperatives Beratungsverständnis aufbauen, in dem Sie Experte und Lotse bedarfsgerechter Lösungen für die Mandanten sind.

Im IBWF-Beraternetzwerk finden Sie aus allen Fachbereichen die Kompetenzträger sowohl regional als auch bundesweit. Nehmen Sie an den Netzwerktreffen teil oder

nutzen Sie die Expertensuche auf [www.Mittelstandsberater.de](http://www.Mittelstandsberater.de)

Der IBWF e. V. unterstützt Sie auch durch den Aufbau von LösungsTEAMS, in denen Sie in aktuellen Handlungsfeldern der KMUs mitarbeiten können.

### Ihr Fertighaus-Anbieter Nummer 1

Es ist dieser eine Moment: Sie sehen ein Haus und spüren das Besondere. Sie öffnen neugierig die Haustür und entdecken Ihre Zukunft. Willkommen zuhause. Willkommen bei Haas Haus.

Seit 1972 begleiten wir Baufamilien auf dem Weg in die eigenen vier Wände. Dabei bauen wir jedes Haus als wäre es unser eigenes und machen Ihnen das Leben und die Entscheidungen so einfach wie möglich. Wir freuen uns darauf, auch Sie auf Ihrem Weg zum Traumhaus zu begleiten!

**Ab sofort für Sie auch in Berlin.**

Ihre Haas Fertighaus Handelsvertretung in Berlin

Das Team von Haas Deluxe freut sich auf Ihre Anfragen

eMail: [kontakt@haas-deluxe.de](mailto:kontakt@haas-deluxe.de)

Office: 030 - 96 06 99 99



berlimaX Holding GmbH  
Dorfstraße 2  
13059 Berlin

[www.haas-deluxe.de](http://www.haas-deluxe.de)

## Titelthema

# Die Offensive Mittelstand und der IBWF Präzise Expertise und wirksames Netzwerk

Seit zwei Stunden sitzen wir am großen Tisch und sprechen über den Transfer von Forschungsergebnissen in der Personalentwicklung, der Vielfältigkeitsentwicklung und der Gesundheitsfürsorge. Wir, das sind 48 freie Beraterinnen und Berater, VerbandsvertreterInnen der Beraterverbände, VertreterInnen der großen Sozialpartner. Allen ist Erfolg von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) wichtig - und auch der eigene Erfolg.

Hier trifft sich Expertise aus unterschiedlichen Bereichen und bewertet die Chancen, die die Forscher in Form von Tools und Checks zur Verfügung stellen.

Hier werden Entscheidungen vorbereitet und das weitere Vorgehen abgestimmt.

Hier werden Erfahrungen ausgetauscht und Entwicklungen diskutiert.

Hier ist ein mächtiges Netzwerk entstanden, dass sich einen Blick in die Zukunft der Beratung und der Mittelständischen Wirtschaft erarbeitet.

Die OM entwickelte sich aus der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), die durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales ins Leben gerufen wurde. Und so sitzt auch die Politik mit am Tisch. Direkter geht es nicht.

Die Protokolle und Protokollanlagen aller AG Transfer-Meetings sind hier dokumentiert (<https://www.offensive-mittelstand.de/offensive-mittelstand/unsere-ag-transfer>). Es lohnt sich das Durchstöbern.

Seit mehr als fünf Jahren ist der IBWF jetzt Partner der Offensive Mittelstand. Ihren Mitgliedern bietet der Ver-

band einen Workshop zur Autorisierung als Beraterin und Berater Offensive Mittelstand an. Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, die Praxischecks und das Netzwerk der Offensive Mittelstand gut kennenzulernen. Viele Berater-Netzwerke und kollegiale Partnerschaften sind durch diese Workshops entstanden. Der nächste Workshop findet online am 30. September 2021 statt (Anmeldung über [Mittelstandsberater.de](http://Mittelstandsberater.de)).

Die Autorisierung ist zwei Jahre gültig und kann dann durch einen Workshop zur Re-Autorisierung erneuert werden. „Ich habe gar nicht gewusst, wie viele wertvolle Schätze da in der Offensive Mittelstand vergraben sind.“ Reflektierte kürzlich eine Teilnehmerin.

Forschungsergebnisse mit hohem praktischem Wert, neue Tools für die Beratung und die Arbeit mit dem Kunden, Erfahrungsaustausch und Zugänge zu wichtigen Themen wie Digitalisierung, Künstliche Intelligenz in KMUs, Vereinbarungen zur regionalen Zusammenarbeit und vieles mehr finden sich auf der Webseite der Offensive Mittelstand.

Alle Mitglieder des IBWF sind eingeladen, den Newsletter der Offensive Mittelstand zu abonnieren. Eine kurze E-Mail an [schmalen@offensive-mittelstand.de](mailto:schmalen@offensive-mittelstand.de) reicht. Auch hier gibt es dreimal im Jahr Neues.

Der IBWF verfolgt mit dem Engagement in der Offensive Mittelstand (OM) wichtige Ziele. Die Qualität der Beratung gemeinsam mit anderen gesellschaftlichen Akteuren zu fördern und die von der Offensive Mittelstand für Berater entwickelten Standards durch seine Mitglieder umzusetzen (Vereinbarungen zur Beratungsqualität). An diesen Standards hat der IBWF entscheidend mitgearbeitet. In der OM treffen sich Beraterinnen und Berater aus



Pressekonferenz der Partner der Offensive Mittelstand

ganz unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Sie alle verpflichten sich diesen Standards.

So hat der IBWF durch die OM die Möglichkeit, Initiativen zur Qualität der Mittelstandsberatung auf EU-Ebene zu heben und gemeinsame Projekte zum Qualitätsverständnis für Beratung auf breiterer Basis mit den anderen OM-Partnern voranbringen.

Über das Konzept einer ganzheitlichen, gemeinsamen Beratung in Kooperation mit anderen Beraterkompetenzen können die IBWF-Mitglieder einen modernen und innovativen Beratungsansatz nutzen, der ein erweitertes und nachhaltiges Geschäft und zusätzliche Kundenbindung ermöglicht. Darüber hinaus bietet die OM weitergehende Kooperationen mit anderen Beraterinstitutionen.

So kann der IBWF und seine Mitglieder sich im Organisations- und Politikumfeld weiter etablieren.

Die Checks der OM bieten Beraterinnen und Beratern die Möglichkeit, nicht als „Verkäufer“ aufzutreten, sondern einen Einstieg beim Kunden mit qualitätsgesicherten Angeboten und Antworten über anerkannte Praxisstandards zu nutzen.

Mit den Praxisstandards zum wirkungsvollen Management stehen den IBWF-Mitgliedern systematische Handlungsmuster zu den wichtigen Managementthemen zur Verfügung. Dies eröffnet neue Beratungsmöglichkeiten und Beratungskonzepte wie zum Beispiel:

- Themeneinstieg über einen qualitätsgesicherten nationalen Standard zum Management
- Systematisierung des eigenen Beratungsprozesses

- Erweiterung des eigenen Themenspektrums in der Beratung mit Hilfe der Checks, die es ermöglichen auch Themen moderierend anzusprechen, die nicht die eigenen Kernkompetenzen betreffen
- Einzelne Themen der Checks als qualitätsgesicherten Gesprächsleitfaden nutzen (Einzelthemen der Praxisstandards sind ein Bausteinsystem)

Über die Kontakte zu Forschungsinstituten und zu den Bundesministerien, die OM-Partner sind, werden den Mitgliedern des IBWF innovative Forschungsergebnisse schneller und verständlicher zugänglich – zum Beispiel über die prädemo-Factsheets zur Demografieberatung oder die Umsetzungshilfen Arbeit 4.0 oder Vorstellung neuer Forschungsprojekte in den OM-Arbeitsgruppen. Dadurch können sich die Mitglieder des Verbandes wirkungsvoll über viele neue Forschungserkenntnisse informieren und diese im Kundenkontakt berücksichtigen.

Bruno Schmalen  
Wissenschaftlicher Projektleiter  
Offensive Mittelstand

T: +49 9777 1610  
E-Mail: [schmalen@offensive-mittelstand.de](mailto:schmalen@offensive-mittelstand.de)  
[www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de)

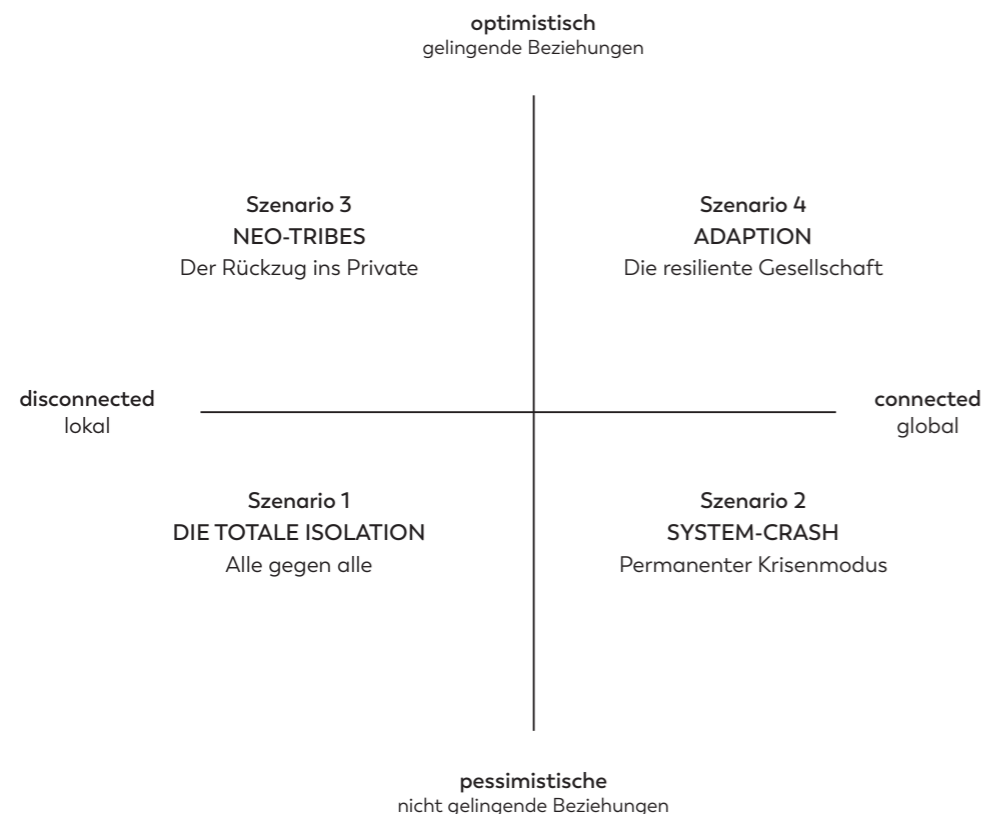


Titelthema

# Kooperationen in Zeiten von Corona

In einem sog. „White Paper“ hat das Zukunftsinstitut, das als einer der einflussreichsten Think Tanks der europäischen Trend- und Zukunftsforschung gilt, im März 2020, also ziemlich zu Beginn der Corona-Krise, vier mögliche Szenarien skizziert, wie die Pandemie unser Leben und Wirtschaften verändern könnte:

## Einordnung der vier Szenarien



Quelle: Zukunftsinstitut White Paper: Der Corona-Effekt — Vier Zukunftsszenarien, März 2020

Knapp 1 ½ Jahre und drei Corona-Wellen später scheint es, trotz aller immer noch bestehenden Unwägbarkeiten, dass sich die Wirtschaft nach dem 4. Szenario entwickelt, ganz so, wie es das Zukunftsinstitut als ein mögliches Szenario einer resilienten Wirtschaft zur Auswahl gestellt hat: „Die Welt lernt und geht gestärkt aus der Krise hervor. Wir passen uns besser den Gegebenheiten an und sind flexibler im Umgang mit Veränderung.

Die Weltwirtschaft wächst zwar weiter, aber deutlich langsamer, mancherorts zeigt sich bereits Stagnation. Unternehmen in solchen Umfeldern brauchen neue Geschäftsmodelle und müssen unabhängiger vom Wachstum werden.“

Das Suchen neuer Geschäftsmodelle, die Herausforderung, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen, einer Veränderungsgeschwindigkeit, wie wir sie so und in dieser Form wohl noch nie gesehen und erlebt haben, all dies setzte gerade der Beraterbranche in besonderem Maße zu. Wie so vielen erging es auch mir mit meiner Beratungsfirma ptok International Consulting, meinen Partnern, die wir uns die internationale Vernetzung als großes Ziel gesetzt hatten, sogar schon erste Überlegungen für ein entsprechendes Start-up in die Wege geleitet hatten. Doch plötzlich war alles anders:

Gerade der Einbruch in den weltwirtschaftlichen Handelsbeziehungen schien im Frühjahr 2020 Geschäftsmodellen, die auf Beratung von mittelständischen Firmen im internationalen Kontext basierte, regelrecht den Boden unter den Füßen wegzuziehen, Aufträge und wichtige Kunden brachen weg.

Von heute auf morgen gab es keine Reisen mehr, keine Akquisemöglichkeiten bei Messen oder Veranstaltungen. Unternehmen begannen, ihre Expansionspläne auf den Prüfstand zu stellen, wenn sie nicht sogar internationale Engagements deutlich reduzierten. Es galt zunächst die Nabelschau und nicht der Blick zu neuen Horizonten.

Zusammen mit Freunden und Geschäftspartnern aus aller Welt begannen wir, uns Lösungen zu überlegen. Firmen, die nicht mehr z. B. nach Indien reisen konnten, mussten ja trotzdem vor Ort den Laden am Laufen halten – also könnte doch ein Partner vor Ort nach dem Rechten sehen.

Kunden, die nur auf Internationalität gesetzt hatten, könnten wir ja vielleicht mit neuen Geschäftsmodellen oder einer Vertrieboptimierung neue Geschäftschancen in anderen Segmenten ermöglichen. Dazu bedurfte es aber wiederum einer Schärfung von Kompetenzen.

Was bleibt ist die Erkenntnis: Mehr denn je kommt es in einer Krise auf die Menschen an. Auf die Mitarbeiter vor Ort, auf die man sich verlassen kann, die nicht gleich die Flucht ergreifen, wenn der Wind von vorne kommt, sondern sich an veränderte Situationen anpassen und kreative Ideen entwickeln können.

In der Konsequenz haben wir also neue Kooperationen geschmiedet, international, wie auch national unsere Kompetenzfelder ausgebaut und optimiert.

Herausgekommen ist eine Plattform namens PBRP, ein Netzwerk von ehemaligen Führungskräften und erfahrenen Beratern, die sich darauf spezialisiert haben, Unternehmen und Institutionen bei der Internationalisierung zu begleiten.

Neben zahlreichen ausländischen Unternehmen, die auf unsere Marktexperten und Methodenkompetenzen vertrauen, haben wir uns darauf spezialisiert, europäische Unternehmen bei ihren Geschäftsvorhaben in Asien, aber eben nicht nur dort, zu unterstützen. Durch unsere enge Zusammenarbeit mit Wirtschaftsverbänden und Regierungsinstitutionen ist es uns gelungen,

unseren Kunden einen schnellen Marktzugang zu sichern, die Krisensituationen zu bewältigen und ein stabiles Geschäft zu etablieren.

Neben unserem Stammsitz in Modena (Italien) sind wir mit eigenen Büros in Augsburg (Deutschland), Pune (Indien) und Shanghai (China) vertreten. Unser Netzwerk umfasst nahezu alle Märkte in Europa und Asien.

Jeder ausländische Markt benötigt aufgrund seiner speziellen Marktdynamik und der kulturellen und wirtschaftlichen Vielfalt eine entsprechend individuelle Unternehmensstrategie. Wir helfen unseren Kunden, wirtschaftlich sinnvolle Lösungen zu finden und auf Basis der nationalen und regionalen Gegebenheiten zu implementieren. Bei unserem Ansatz der Beratung bewerten wir Geschäftspraxen nicht nur aus Sicht des ausländischen Unternehmens, sondern auch aus „lokaler“ Sicht.

Über diesen Nukleus PBRP ist es uns in der Folge gelungen, weitere Kooperationen mit anderen Netzwerken, wie z. B. BIIG WHEEL aufzubauen, dem wir als strategische Partner beigetreten sind, so dass wir nunmehr in über 80 Länder Country Manager vor Ort bedienen können.

Kooperationen sind und bleiben der Schlüssel, um Krisen zu meistern – denn gemeinsam ist man immer stärker als jeder alleine. Das zeigen etwa auch die gigantischen Wachstums- und Aufbauprogramme, die innerhalb der EU auf die Beine gestellt werden konnten.

Uns als internationale Berater haben diese Kooperationen neuen Mut und Zuversicht gegeben, die Herausforderungen zusammen anzugehen, als Team, als Gemeinschaft mit unterschiedlichen Sichtweisen, unterschiedlichem kulturellen Background.

Aus der kritischen Selbstanalyse heraus haben wir auch unsere Mission entwickelt:

„Wir bei PBRP helfen Unternehmen nicht nur neue Märkte zu erschließen, sondern helfen den Menschen, den eigenen Horizont zu erweitern und neue Kulturen kennenzulernen bzw. zu verstehen.“

Rainer Ptok  
Rechtsanwalt / Unternehmensberater  
IBWF Mittelstandsberater / IBWF Vorstand

T: +49 8230. 85 34 35  
E-Mail: rainer.ptok@t-online.de  
[www.ptok-consulting.net](http://www.ptok-consulting.net)

*„Wenn Sie glücklich sein wollen, setzen Sie sich ein Ziel, das Ihre Gedanken beherrscht, Ihre Energie freisetzt und Ihre Hoffnungen weckt.“*

Andrew Carnegie

Mit diesem bedeutsamen Unternehmer-Zitat möchte ich Ihnen heute die wichtigsten Erfolgsfaktoren in Bezug auf Ziele für Ihr Vertriebsteam vorstellen, von deren Wirksamkeit auf den Unternehmenserfolg ich zutiefst seit Jahren, aus gelebter Erfahrung, überzeugt bin.

Für Ihren Vertriebs Erfolg sind klar definierte Ziele von entscheidender Bedeutung. Doch auf welche Stellschrauben kommt es hierbei wirklich an? Gerade jetzt, in einer der größten Umbruchzeiten überhaupt, stellt sich zum Jahresendspurt die Frage, wie die ehrgeizigen Ziele noch erreicht werden können.

Genau darauf möchte ich heute einige Antworten liefern, die Ihnen helfen, viele Stolperfallen im Vertrieb auszulassen, außerdem einfacher die richtigen Ziele zu finden und zu erreichen.

#### In der Kürze liegt die Würze

Gerade in Umbruchzeiten wie diesen wird häufig zu wenig Augenmerk auf kurzfristige Ziele gelegt. Wenn Sie Ihre Vertriebsziele kleinteiliger anlegen, verfügen Sie damit über effiziente Hebel zur Mitarbeitermotivation und -steuerung. Deswegen mein Appell an Sie als Entscheider:in: Definieren Sie Ziele auf Wochen- und Monatsebene. Sie gewinnen damit enorm an Flexibilität, was angesichts immer volatilerer und damit weniger weit voraus und ebenso weniger genau prognostizierbarer Märkte nur vorteilhaft sein kann. Jahresziele und gar Mehrjahresziele sind für Visionen und Umsetzung von strategischen Entscheidungen zweifelsohne ein Gradmesser und notwendig, die operative Vertriebssteuerung bedarf aktuell aber einer klar kurzen Bemessung von Zielhorizonten. So können Sie auch auf saisonale oder ereignisbedingte Besonderheiten sowie auch personelle Ereignisse wie etwa kurzfristigen Urlaub, krankheitsbedingter Arbeitsausfall, das notwendige Onboarding neuer Vertriebsmitarbeiter, die Geburt eines Kindes bei werdenden Vätern mit kurzfristig notwendiger Elternzeit, uvm. jederzeit flexibel reagieren.

#### KPIs clever wählen – viel hilft nicht immer viel

Gerade bei der Auswahl der sogenannten KPIs (Key Performance Indicators / Leistungskennzahlen im Vertrieb)

gilt der Leitsatz „weniger ist mehr“. Lieber auf wenige und damit die wirklich alles entscheidenden Erfolgsfaktoren setzen als sinnlos lange Reports zu erzeugen, die einzig den Sinn erfüllen mögen, Controlling-Fantasten in ihrer Existenzberechtigung zu bestätigen. Effektives Vertriebscontrolling fokussiert sich immer nur aufs Wesentliche. KPIs sollen Leitindikatoren für Ihre Vertriebsziele sein und frühzeitig Warnzeichen senden, bevor die eigentlichen Ziele verfehlt werden. Einige sinnvolle, jedoch selten genutzte KPIs möchte ich Ihnen kurz vorstellen.

- **Umsatz im Zeitverlauf**  
Wenn Sie ein vierteljährliches oder halbjährliches Umsatzziel haben, kann die wöchentliche und monatliche Überprüfung von Plan zu Ist-Stand ein guter Indikator dafür sein, ob sich Ihr Vertriebsteam in die richtige Richtung bewegt oder sich Korrekturen bei den Maßnahmen zur Zielerreichung auf Individual- und/oder Teamebene empfehlen oder gar dringlich notwendig sind.
- **Interessenten-Käufer-Rate**  
Diese Rate gibt an, wie viel Prozent Ihrer identifizierten potenziellen Interessenten tatsächlich zu echten Kunden werden. Hierbei wird insbesondere die Anzahl der Verkäufe im Vergleich zur Anzahl der Gesprächstermine mit potenziellen Interessenten transparent und damit die individuelle Stärke aus Interessenten Käufer zu machen. Denn was bringen Ihnen viele Interessenten, wenn kaum einer zum Kunden wird. Und gleichzeitig wollen Sie mit Sicherheit, dass möglichst effektiv Neukunden gewonnen werden. Deswegen dieser KPI.
- **Fluktuationsrate**  
Die Kundenfluktuationsrate (sogenannte Churn-Rate) ist der Prozentsatz der Kunden, die Sie über einen definierten Zeitraum wieder verlieren. Eine hohe Abwanderungsrate indiziert, dass Kunden mit Produkten oder Services nicht ausreichend zufrieden sind, die Bestandskundenbetreuung prozessual oder die Kundenzufriedenheit insgesamt Engpässe aufweist.
- **Verhältnis Neukunden zu Stammkunden**  
Das Verhältnis von Neukunden und Stammkunden zeigt auf, wie effektiv Sie sowohl an Neukunden als auch an Bestandskunden verkaufen. Eine hohe Anzahl von Neukunden kann ein Indikator für Probleme in Bezug auf die Kundenbindung sein, während eine hohe Anzahl von Stammkunden grundsätzlich positiv zu bewerten ist, gleichzeitig auch darauf hindeuten kann, dass mögliche Wachstumspotenziale am Markt durch die Ausrichtung auf Neukunden nicht optimal ausgeschöpft werden.

Kluge Ziele für Ihr Vertriebsteam

Wirksamer Ansporn  
statt Hütchenspielerei



- **Up- und Cross-Selling Rate**  
Hier messen Sie permanent, wie effektiv die angewandten Vertriebswerkzeuge, individuell gewählte Methoden und Lösungswege sind bezüglich des gezielten Up- und Cross-Sellings zur Umsatz- und Margenoptimierung.

### Teamgeist statt Einzelkämpfer

Viel zu häufig wird bei Zielen im Vertrieb ausschließlich auf individuelle Ziele gesetzt, anstatt die Chance zu nutzen, das Team auf wenige, gemeinsame Ziele einzuschwören. Und damit die meist sonst zu beobachtenden Zielkonflikte heraufzubeschwören. Daher die klare Empfehlung den Fokus heute besonders auf die Teamziele zu legen und die Individualziele zu nutzen, um persönliche Stärken gezielt ins Team zu integrieren und damit vor allem alle Individual-Stärken dem Team zugänglich zu machen. Ganz offen heraus gefragt: Was nützen Ihnen viele Einzelkämpfer, die alle zeitraubenden und nicht bonusrelevanten Arbeitspakete unter mitunter abenteuerlichen Ausreden abschieben auf den Innendienst oder erst gar nicht bearbeiten? Die Folge sind doch die in vielen Vertriebsorganisationen zu beobachtenden Grabenkämpfe zwischen Innen- und Außendienst, zwischen Gebietsverkaufsleitern, die mehr mit Revierkampf als mit dem Kampf um die eigenen oder gar neue Wunschkunden beschäftigt sind. Ungeachtet der häufigen Dauerfehde zwischen Vertrieb und Einkauf oder After-Sales Service Einheiten, die weitere unnötige Reibungspunkte erzeugt und die Effizienz pulverisiert.

### Quantität braucht Qualität

Quantitative Ziele im Vertrieb sind selbstredend einfache und notwendige Steuerungsinstrumente. Was uns in der Vertriebsberatung und auch den Vertriebscoachings meist zunächst begegnet sind schlichte absolute Ziele, beispielsweise xx-verkaufte Einheiten oder ein klarer Euro-Betrag oder aber relative Ziele, wie etwa die Steigerung des Umsatzes oder Deckungsbeitrages um xx-Prozent.

Die häufigsten quantitativen Ziele sind im Vertrieb: Umsatz, Ertrag, Deckungsbeitrag in unterschiedlichen Stufen, Stückzahlen/Volumen, Kundenbesuche/Kundenkontakte, Zusatzverkäufe und Anzahl von Neukunden. Hier ist mein Tipp sich auf Umsatz und Deckungsbeitrag (wenn ermittelbar, sonst Ertrag) aus dieser Aufzählung zu beschränken, weil hiermit im Wesentlichen der

unternehmerische Erfolg gesteuert wird. Alle weiteren Ziele können unterstützend hinzugezogen werden, für die Teamsteuerung ist die Konzentration maßgeblich erfolgsfördernd. Wenn Sie richtige Talente und Verkaufsprofis eingestellt haben, werden diese sowieso die individuellen Stärken ausspielen und die erfolgversprechendsten Hebel einsetzen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Letztendlich ist Ihre Aufgabe als Entscheider, Coach Ihrer Talente zu sein und gezielt Unterstützung zu bieten, wo direkt eingefordert und es objektiv sinnvoll ist. Und die individuellen Stärken zu fördern und innerhalb des Teams eine möglichst breite Varianz an Fähigkeiten und Fertigkeiten vorzuhalten. Denn die Verschiedenartigkeit macht letztendlich das Dreamteam aus. Schauen Sie sich dazu mal den Profi-Mannschaftssport an. Dort wird genau dieses Momentum permanent optimiert, warum also nicht an den Besten der Besten orientieren und die Erfolgshebel adaptieren.



Was oftmals außen vor bleibt sind die qualitativen Ziele, beispielsweise die Kundenzufriedenheit, der Knowhow-Transfer innerhalb des Vertriebsteams, wie auch die individuelle Aus- und Weiterbildung, die Ausarbeitung von kompakten Cross- und Upselling sowie Telefonakquise-Checklisten fürs Tagesgeschäft, das Trainieren von Nutzenargumentation und Einwandbehandlung, die permanente Verbesserung der eigenen Angebotsgestaltung, das Finden der passenden Maßnahmen zur Neukundengewinnung, Kundenrückgewinnung oder auch Schlummerkundenaktivierung, die Messung interner Kommunikationsprozesse und Geschwindigkeiten, beispielsweise zwischen Innen- und Außendienst, Produktion, Einkauf, Einsatzlenkung, usw.

Persönlich rate ich auch hier zur Konzentration auf wenige für das gesamte Team und den Unternehmenserfolg relevanten qualitativen Ziele, wie etwa den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der zielgerichtet Potenziale aufzeigt, Maßnahmen durch die Erarbeitung in Teams hervorbringt und so für die stetige Weiterentwicklung der insgesamten Vertriebsorganisation sorgt. Alle anderen qualitativen Ziele empfehle ich innerhalb des Teams mit konkreten Arbeitspaketen auf die einzelnen Akteure sinnvoll zu verteilen. So trägt jeder zum insgesamten Erfolg bei, erfährt Wertschätzung für die eingebrachten Ideen und Lösungsvorschläge. Und es stärkt in besonderem Maße das WIR-Gefühl im Vertriebsteam. Und das ist es doch, was Sie und Ihr Vertriebsteam nachhaltig erfolgreich macht, weil so Fluktuation, Frustration und inter-

disziplinäre Konflikte auch über die Teamgrenzen hinaus vermieden werden. Seien Sie gewiss, Zusammenarbeit und Teamgeist waren schon immer eine mächtige Triebfeder des Erfolgs. Setzen Sie deswegen genau darauf und erleben Sie den Unterschied im Miteinander und letztendlich unterm Strich beim unternehmerischen Erfolg.

### Die fünf Erfolgsparameter für wirksame Ziele im Vertrieb

Aus der persönlichen Erfahrung von mehr als 15 Jahren fundierter Vertriebspraxis auf Entscheiderebene weiß ich um die signifikante Wirkung nachfolgender 5 Parameter auf Ihren Vertriebserfolg:

1. **Klarheit:** Ihre Ziele müssen nicht nur Ihnen als Entscheider oder Ihren Führungskräften klar sein, sondern auch von den betroffenen Menschen im Vertrieb verstanden und akzeptiert sein. Ziele können ruhig hoch gesteckt und die Zielerreichung herausfordernd sein. Nur wer außerdem die Anforderungen und Erwartungen genau kennt, wird auch die richtigen Maßnahmen zur Zielerreichung wählen. Setzen Sie für jedes Ziel realistische Termine und wählen Sie auch die Zielgrößen selbst mit Bedacht unter Berücksichtigung unvorhergesehener Parameter.
2. **Verbindlichkeit:** Ziele werden grundsätzlich nicht zugewiesen wie bei einer Computer-Simulation, sondern gemeinsam erarbeitet und abschließend fest-

Anzeige

**40+ Haas Effizienzhaus**

**STAATLICHE FÖRDERUNGEN NUTZEN!**

**Haas**  
besser bauen.

**ERFAHRUNG, QUALITÄT, SERVICE**

Was Sie erwartet, wenn Sie mit Haas Ihr Haus bauen.

Ein wesentlicher Vorteil eines Haas Hauses liegt in unserer Bauweise mit einem hohen Grad an Vorplanung. Viele unserer Hausbau Kunden sind voll berufstätig und haben Kinder. Da ist es gar nicht so leicht, ein Bauprojekt in den Alltag zu integrieren. Wir bieten hohe Planungssicherheit, aufgrund durchdachter Prozesse. So können wir in nur wenigen Tagen Ihr Haus für Ihre Familie auf Ihrem Grundstück aufbauen. So wird das Bauen zeitlich und finanziell für Sie bestens kalkulierbar.

Zudem können, z.B. für unser Effizienzhaus 40+, auch staatliche Fördermittel genutzt werden. Wir beraten Sie dabei gern.

Ihre Haas Fetighaus Handelsvertretung in Berlin

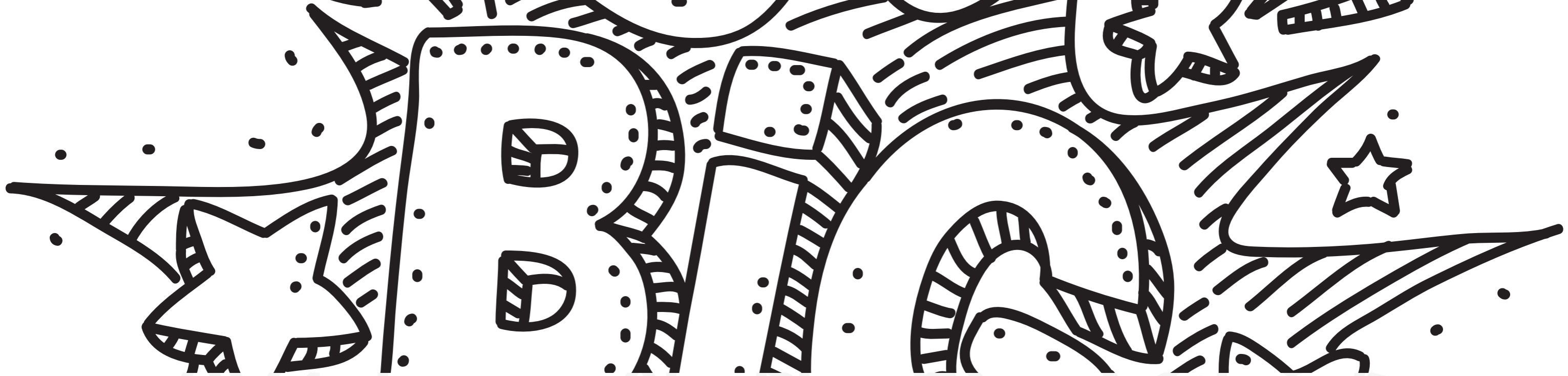
Das Team von Haas Deluxe freut sich auf Ihre Anfragen

eMail: kontakt@haas-deluxe.de

Office: 030 - 96 06 99 99

berlimaX Holding GmbH  
Dorfstraße 2  
13059 Berlin  
www.haas-deluxe.de





gelegt. Nur dann stehen alle dahinter und bringen die gesamte Energie für die Zielerreichung auf und eben nicht zur Abwehr von Angriffspunkten.

3. **Priorisierung:** Wer nicht weiß, welche Ziele im Zweifelsfall Vorrang haben und welche Ziele wann zu erreichen sind, der wird planlos agieren und im Zweifelsfall immer am falschen Bahngleis auf die Zieleinfahrt des richtigen Zuges warten.
4. **Eigenverantwortung:** Ohne Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeit sind Sie als Steuermann nur am Gegenlenken, verlieren irgendwann die Nerven und vor allem das insgesamt Ziel wie auch Ihr Team aus den Augen. Die Folgen dürften auf der Hand liegen. Deswegen übertragen Sie den Ihnen anvertrauten Menschen im Vertrieb ausreichend Handlungsspielräume. Somit ist Jede(r) eigenverantwortlich für die Erreichung der Ziele verantwortlich. Die Ziele selbst steuern sowieso den Kurs. Aber stoisches Festhalten an tradierten Arbeitszeitmodellen oder Vorgehensweisen zur Kunden- und Auftragsakquise führt unter Garantie in die Sackgasse und nicht in die Schlossallee, um eine Parallele zu Monopoly aufzugreifen.
5. **Motivation:** Als Entscheider/-in ist Ihre originäre Aufgabe die übergeordnete Steuerung der Vertriebsorganisation unter Berücksichtigung der individuellen Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit, und auch die unterstützende Motivation durch die regelmäßige Beurteilung der einzelnen Akteure mittels kurzer Feedback-Loops (max. 30 Minuten) auf der Basis von messbaren Fakten und nicht auf der von Willkür. Das gelingt nur, wenn Sie entsprechend Ihre Ziele darauf ausrichten und die heute vermittelten Best-Practice Tipps beherzigen. Persönlicher Tipp:

Notieren Sie sich regelmäßig Beobachtungen Ihrer Teamakteure; so relativieren Sie Momentaufnahmen und stellen sicher, dass bestmöglich nach objektiven Kriterien und fair bewertet wird. Denn unser Gehirn merkt sich leider fatale Fehler oder Verfehlungen leichter und länger als die vielen positiven Engagements und erzielten Resultate übers Jahr verteilt. Das ist der Grund, warum ich persönlich strikt gegen Jahresgespräche bin und für regelmäßige, maximal 30-minütige Feedback-Loops mindestens einmal im Monat plädiere. Die professionell von beiden Seiten vorbereitet und nach transparenten Maßstäben ablaufen. Probieren Sie es einfach selbst aus und lassen Sie sich überraschen vom positiven Effekt auf die Beziehung zu Ihrem Vertriebsteam.

#### Ziele wie Zielerreichungsgrad richtig kommunizieren und visualisieren

Kurzer Nachdenk-Anstoß: Frage ich heute Ihr Vertriebsteam, wie, wann, wie oft und von wem bei Ihnen Ziele kommuniziert und visualisiert werden, welche Antworten erhalte ich wohl? Im besten Fall sind Ihre Ziele transparent nachvollziehbar in der Entstehung, also allen im Vertriebsteam klar, welche Zahlenbasis den einzelnen Zielen zu Grunde liegt, worauf die Annahmen basieren für die Planungswerte, wann und wo genau die Zielkontrolle erfolgt und eingesehen werden kann. Und auch, dass die Zielerreichungsgrade wöchentlich, monatlich, quartalsweise, halbjährlich und jährlich für Jeden im Team einsehbar und mit Erläuterungen versehen kommuniziert werden von den einzelnen Führungskräften.

Erfolgstipp aus unserer branchenübergreifenden Vertriebsperspektive: Ein völlig vernachlässigtes Momentum bei der Zielvisualisierung ist die Chance, mit dem Team

eine gemeinsame Vorstellung und im persönlichen Dialog mit den einzelnen Akteuren eine höchstpersönliche Vorstellung von dem Moment der Zielerreichung zu erarbeiten. Was soll genau in dem Moment der Zielerreichung passieren, was wollen Sie persönlich und jeder einzelne Akteur im Vertriebsteam fühlen, welche Wünsche bestehen hinsichtlich zum Beispiel des Feierns der Zielerreichung oder der Traumerfüllung durch Auszahlung von Prämien und Boni. Ohne klares Bild vor Augen, kombiniert mit dem richtigen Gefühl für diesen Moment, wird kein Ziel innerlich so mitreißend sein, dass alles zielführende und notwendige eigeninitiativ unternommen wird, um genau diesen Moment zu erleben. Erinnern Sie sich zurück an den Moment, als Sie den Führerschein bestanden und das erste Mal in den Händen gehalten ha-

ben oder den Moment, als Sie vor dem Altar Ihrer großen Liebe das JA-Wort geschenkt haben oder den Moment der Geburt eines Kindes. Dann verstehen Sie sofort, was ich meine und warum ich so vehement dafür plädiere, genau das immer wieder einzusetzen. Es gibt schlicht keine mächtigere Triebfeder für die eigene Motivation und damit den Erfolg.

Tobias Bobka, Dipl.-Betriebswirt (DH)  
Bobka Mittelstandsberatung –  
die Umsetzungsprofis.  
Zertifizierter IBWF-Mittelstandsberater  
IBWF Netzwerkbetreuer

T. +49 (0) 761 888 599 815  
kontakt@umsetzungsprofis.de  
[www.umsetzungsprofis.de](http://www.umsetzungsprofis.de)

Anzeige



Niemand vermittelt weltweit mehr Immobilien als **RE/MAX**.

Finden Sie jetzt Ihre Traumimmobilie! Ob Eigentumswohnung, Einfamilienhaus, Gewerbe oder Ähnliches.

Unsere Immobilienexperten finden für Sie die passende Immobilie nach Ihren Wünschen und Vorstellungen.

Senden Sie uns gern eine eMail mit Ihren Wünschen uns Vorstellungen. Einer unserer Traumerfüller wird sich umgehend bei Ihnen melden.

kontakt@remax-deluxe.de  
[www.remax-deluxe.de](http://www.remax-deluxe.de)

**RE/MAX**  
Deluxe Berlin  
Dorfstraße 2  
13059 Berlin

030 96 06 99 99









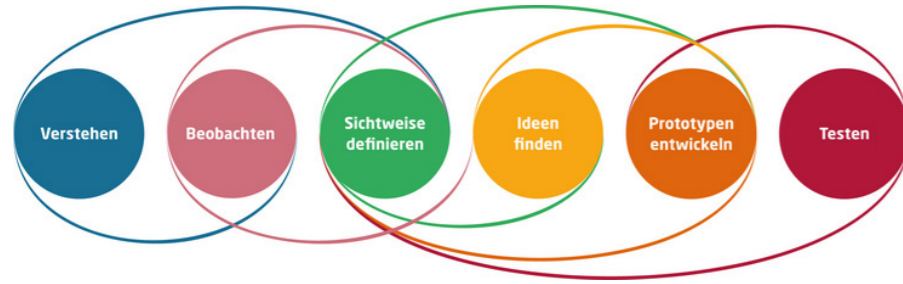


Abbildung: Der klassische 6-Stufen Design Thinking Zyklus  
Quelle: Hasso-Plattner-Institut - hpi-academy.de

Der „Mikrozyklus“ eines einzelnen Design Thinking Zyklus besteht aus den 6 Phasen: Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und Prototypen testen.

Dem 2. Prinzip „Probleme durchdringen“ wird man zum Beispiel dadurch gerecht, dass dazu die ersten 3 Phasen ausführlich genutzt werden, sich intensiv mit der „Design-Challenge“ (dem eigentlichen Problem) auseinanderzusetzen, bevor erste Lösungsansätze entwickelt werden.

Die Phasen und ihre Bedeutung im Einzelnen:

1. Verstehen: hier soll zunächst ein tiefes Verständnis der Problemlage der Nutzer gewonnen werden, z. B. durch qualitative Interviews. Es soll nicht nur an der Oberfläche der Problembeschreibung gesucht werden, sondern tiefer gehen und auch die Hintergründe erforscht werden, z. B: der Nutzer selbst, deren Motivationen, Befürchtungen und deren Erwartungen.
2. Beobachten: Für ein tiefergehendes Verstehen sollen Beobachtungen von Nutzern in deren realen Umfeld bzw. im jeweiligen Kontext sorgen. Auch hier kann ein geübter Beobachter gelegentlich mehr erkennen, als ein Betroffener formulieren vermag.
3. Sichtweise definieren: In dieser Phase werden die Phasen 1 und 2 ausgewertet, die Problemstellung konkretisiert und die Gestaltungsaufgabe für den aktuellen Design Thinking Zyklus konkret beschrieben.

Z. B. in einer Formulierung wie: „Der ...typischer Nutzer... benötigt ...Lösung..., um ...Bedürfniserfüllung... da ...Erkenntnis zu Bedürfnis...“.

Hier ein Beispiel: „Junge Eltern benötigen eine einfache Online-Babysitter-Vermittlung, um auch kurzfristig Auszeiten für sich als Paar zu

organisieren, da immer mehr junge Eltern keine Hilfe aus der Verwandtschaft erwarten können.“

4. Ideen finden: Hier soll der Kreativität freien Lauf gelassen werden und erst im Anschluss bewertet werden. In dieser Phase stoßen wir auf viele bereits bekannte Ideenfindungsmethoden, wie Brainstorming oder Brainwriting, Analogie-Methodik, Morphologischer Kasten etc.
5. Prototypen entwickeln: Neu ist die Betonung dieser Phase, in der die vielversprechendsten Ideen in Prototypen umgesetzt werden. Das müssen keine ausgefeilten oder perfekten Prototypen sein, sondern das können Zeichnungen, Pappgeräte o. ä. sein. Ziel ist, mit diesen Prototypen die gefundenen Lösungsansätze begreifbar zu machen.
6. Testen: Die Erprobung ist ein weiteres zentrales Element im Design Thinking Zyklus: Echte potentielle Nutzer lernen die Prototypen kennen und können diese ausprobieren und Rückmeldung geben, ob die Prototypen richtige Antworten auf Ihre Probleme / Bedürfnisse geben oder nicht.

Es wird nicht davon ausgegangen, dass im ersten Durchgang eines Zyklus bereits die optimale Lösung gefunden wird. Daher wird das Testen als Rückmeldung gewertet und soll (lediglich) weitere Hinweise auf Akzeptanz und Verbesserungsmöglichkeiten liefern.

Im Design Thinking begegnen wir dem Prozess der Wiederholungsschleifen oder der „Iterationen“: Der Test in Phase 6 kann sowohl ein „Zurück-auf-Los“ bedeuten und ein erneuter Start mit Phase 1 „Verstehen“, wenn deutlich werden sollte, dass schon das Problem nicht richtig erfasst wurde.

Die Schleife kann aber auch auf jede andere Phase zurückführen, in der nachgearbeitet werden sollte.

### Rahmenbedingungen für Design Thinking

Neben den oben beschriebenen Prinzipien und Vorgehen gemäß dem Design Thinking Zyklus schätzen Vertreter der Design Thinking Institute noch zwei weitere Elemente als notwendige Erfolgsfaktoren für gelungene Innovationsprozesse an: Variable Räume und Multidisziplinäre Teams.

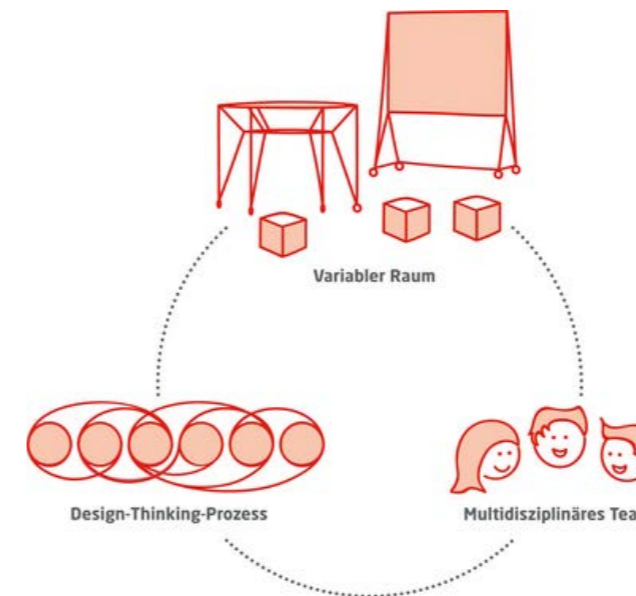


Abbildung: Rahmenbedingungen für Design Thinking  
Quelle: Hasso-Plattner-Institut - hpi-academy.de

#### Variable Räume

Für kreative Aufgaben hilft eine Umgebung und Architektur, die Kreativität anregt und unterstützt. Am üblichen Besprechungstisch oder einem schmucklosen Seminarraum wird Kreativität wohl eher gebremst als gefördert.

#### Multidisziplinäre Teams

Nicht alle guten Ideen werden in Teams geboren, auch Einzelne können gute Lösungsansätze entwickeln. Design Thinking bevorzugt für die vielfältigen Aufgaben im Laufe des Prozesses dennoch eindeutig Teamarbeit. Und betont die Wichtigkeit der diversen Zusammensetzung der Teams: die gewünschten unterschiedlichen Sichtweisen werden von Teammitgliedern ermöglicht, die unterschiedliche Funktionen haben, auf unterschiedlichen Hierarchieebenen arbeiten und nach Möglichkeit aus unterschiedlichen Kulturen kommen.

Die Teams nach diesen Gesichtspunkten zusammenzustellen erfordert gelegentlich Mut und Überzeugungskraft.

### Bewertung Ansatz / Methode

Seit ca. 2010 erfreut sich Design Thinking eines regen Interesses und die Anwendergemeinschaft wächst beständig.

Nicht Alles ist neu am Konzept des Design Thinking, aber mit dem Ansatz ist es gelungen, die teilweise bereits bekannten Methoden mit agilen Prinzipien neu zu kombinieren und so einen neuen Gesamtzusammenhang zu stellen.

Deutsche Unternehmen stehen im Ruf innovativ zu sein, was sicherlich stimmt. Allerdings auch im Ruf sehr bürokratisch und perfektionistisch vorzugehen. Projekte, neue Produkte oder Dienstleistungen scheitern gerne „grandios“ – sie wurden zunächst am grünen Tisch durchentwickelt bevor sie auf den Markt kommen. Und scheitern dann an der mangelnden Nachfrage oder kommen schlicht zu spät auf den Markt.

Und dieses alte Vorgehen beschert Deutschland jährlich mindestens 20 Milliarden Euro. Da erscheint der Ansatz des Design Thinking nicht nur als sinnvoll und hilfreich, sondern geradezu als dringend erforderlich.

### Fazit

Die heutige VUKA-Welt stellt Unternehmen vor vielfältige und teilweise neuartige Herausforderungen. Diese sind nicht mit den Denk-/Werkzeugen von gestern zu meistern.

Zunehmend erforderlich werden neue Prinzipien und Werkzeuge, um den sich immer schneller ändernden Anforderungen gerecht zu werden: Flexibilität und Schnelligkeit verändern die Führung und das Management auch in mittelständischen Unternehmen.

Im zentralen Bereich der Innovationen müssen daher neue Ansätze getestet und weiterentwickelt werden: Design Thinking gehört meines Erachtens dazu!

Wolfram Lutz  
zertifizierter IBWF-Mittelstandsberater  
Unternehmensberater  
motum projekt gmbh

T: 049 30 64 32 74 67  
[www.move2agile.de](http://www.move2agile.de)  
[www.motum-projekt.de](http://www.motum-projekt.de)  
kontakt@move2agile.de





# Wachsende Symbiose in der Mittelstandsfinanzierung

Die aktuellen Herausforderungen erfordern in fast allen Bereichen der Wirtschaft neue Ansätze und Partnerschaften. Der Finanzbereich macht da keine Ausnahme: Hier arbeiten klassische Banken und alternative Marktteilnehmer, sogenannte FinTechs, immer enger zusammen. Ein Modell, von dem auch KMU profitieren, wie das Beispiel der Kreditplattform creditshelf zeigt.

**S**tarker Wettbewerbsdruck, veränderte Marktbedingungen und die zunehmende Digitalisierung führen dazu, dass Mittelständler investieren müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben. Die Corona-Pandemie hat diese Herausforderungen nochmals verschärft. Selbst der wirtschaftliche Aufschwung, der aktuell eingesetzt hat, steht unter schwierigen Vorzeichen: Vielerorts sind Rohstoffe, Vorprodukte und Material knapp

**„62 Prozent der Unternehmen befinden sich in Kreditverhandlungen.“**

geworden und die Preise entsprechend angestiegen. Zudem sind anstehende Investitionen während der Pandemie von Unternehmen oft aufgeschoben worden und werden nun immer dringlicher. Entsprechend hoch ist der Kreditbedarf. Die jährliche Unternehmensbefragung durch die KfW hat in 2021 gezeigt, dass sich knapp 62 Prozent der Unternehmen in Kreditverhandlung befinden – über sieben Prozent mehr als noch im Jahr

davor. Zugleich hat sich der Anteil der Firmen mit Schwierigkeiten beim Kreditzugang seit 2018 stetig erhöht. Aufgrund der strengen gesetzlichen Regulierung und aus Sorge vor den mittel- und langfristigen Folgen der Corona-Krise mussten viele Häuser ihre Risikovor-sorge und Vergabepolitik weiter verschärfen. Ohnehin steht das Firmenkundengeschäft der Banken seit längerer Zeit unter Druck: Die Risikoaffinität ist gering und die Margen der Häuser sinken seit Jahren beständig. Entsprechend stellen sich Banken zunehmend flexibler auf und öffnen sich für neue Formen der Kooperation.

## Wer sind die Fintech-Partner?

Als zeitgemäße Partner der Banken stehen FinTechs wie creditshelf bereit. Das Angebot der Online-Plattform kann den Finanzierungsmix der Bank-Kunden praktisch ergänzen – mit dinglich unbesicherten Krediten bis fünf Millionen Euro und Laufzeiten zwischen einem Monat und acht Jahren.

Die Liste der Kooperationen des Frankfurter Anbieters wächst stetig: So ging das Unternehmen aus der Financial Technology bereits 2019 mit der Commerzbank eine Partnerschaft ein. Diese kommt den KMU-Kunden der Commerzbank zugute. Die Kundinnen und Kunden beider Häuser profitieren damit sowohl von den Leistungen der Commerzbank als auch vom Kreditangebot des FinTechs. Im Frühjahr 2021 folgte die Zusammenarbeit mit der Sparkasse Bremen. Dadurch konnte Letztere ihr Angebot im Firmenkundengeschäft sinnvoll ergänzen und creditshelf erschließt einen neuen Vertriebskanal im Sparkassensektor. Aktuellste Beispiele der Partnerschaften zugunsten des Mittelstandes sind die Kooperationsvereinbarungen zwischen creditshelf und der Vereinigte Volksbank Raiffeisenbank eG sowie der Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG.

## FinTechs sind anders

Die technologiegetriebenen Finanzierer unterscheiden sich in wesentlichen Punkten von den klassischen Banken. Etwa in der Prozessdauer von der Kundenanfrage bis zum Arrangement eines Kredites: „Wir haben es schon innerhalb einer Woche von

**„Wir haben es schon innerhalb einer Woche von der Anfrage bis zur Auszahlung geschafft.“**

der Anfrage bis zur Auszahlung geschafft – in der Regel dauert es aber auch bei komplexeren Projekten nicht länger als ein paar Wochen“, sagt Jan Stechele, Chief Product Officer bei creditshelf. Die Geschwindigkeit sei der datengestützten, digitalen Kreditanalyse zu verdanken. Sie arbeitet auf Basis eines selbst entwickelten Risikomodells und nutzt aktuelle Algorithmen. Ein weiteres Charakteristikum ist die Effizienz. „Wir wickeln den gesamten Kreditprozess über unsere Online-Plattform ab. Kundinnen und Kunden können maschinenlesbare Belege einreichen und jederzeit einsehen, wie der Stand des laufenden Anfrageprozesses ist“, so Stechele weiter. Anbieter aus der Financial Technology wie creditshelf halten im Gegensatz zu Banken jedoch keine Darlehen in der eigenen Bilanz. Sie agieren vielmehr als Arrangeur zwischen KMU mit Kapitalbedarf und professionellen und institutionellen Investoren. Diese Investoren haben meist eine höhere Risikoaffinität als Banken. Unternehmenskunden, die die Hausbank aktuell nicht bedienen kann, finden daher oft bei einem Fintech Unterstützung.

## So arbeiten die Partner zusammen

Banken und FinTechs können auf unterschiedliche Art und Weise zusammenarbeiten. Etwa über eine Vertriebskooperation: Kann ein Finanzinstitut die Anfragen eines KMU aufgrund des Kreditvolumens oder der Bonität nicht oder nur teilweise auf die eigene Bilanz nehmen, unterstützt creditshelf mit einem unbesicherten Finanzierungsbaustein. Die Bank sichert sich dabei durch die Vermittlung eine Provision. Ganz im Sinne der zunehmenden Digitalisierung im Finanzwesen wäre es auch denkbar, dass creditshelf Bankpartnern seine Kreditplattform partiell zur Nutzung bereitstellt – entweder als Outsourcing der Kreditanalyse oder als direkt implementierte Lösung in die IT der Kreditinstitute. Über diese Technologiepartnerschaft können die Häuser Prozess-, Geschwindigkeits- und Kostenvorteile realisieren. „Banken haben bei uns daneben auch die Möglichkeit eines Investments. Im Falle überschüssiger Liquidität können sie jederzeit in unser breit gestreutes KMU-Kreditportfolio investieren und damit Mittelständler und wachsende Unternehmen gezielt unterstützen“, so Stechele.

## Dreifache Win-Situation

Das Fintech hat einen stark technologischen





Fokus und kennt sich mit dem Bankgeschäft aus. Viele der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Firmenkunden- und Credit-Risk-Team haben einen Background im Bankenwesen, etwa bei Geschäftsbanken oder bei Sparkassen sowie Volksbanken.

Auch die beiden Gründer Dr. Tim Thabe und Dr. Daniel Bartsch waren lange im Bankensektor tätig. „Wir stehen für ein Finanz-Ökosystem. Deshalb ist unser Verständnis der Zusammenarbeit mit Bankpartnern von Grund auf symbiotisch: Beide Seiten tragen etwas bei und alle profitieren davon. Schließlich haben wir das gemeinsame Ziel, den Mittelstand voranzubringen“, erklärt Stechele.

Das Fintech profitiert etwa vom Vertrauensverhältnis der Kundinnen und Kunden zu ihren Banken. Schließlich werden sie durch die Häuser seit Jahren im Tagesgeschäft betreut – wohingegen viele Firmen erst beginnen, sich mit Kreditplattformen zu beschäftigen. Empfiehlt die Bank das Angebot des FinTechs weiter, tritt sie damit als Trusted Advisor auf: Kundinnen und Kunden erhalten einen Lösungsvorschlag von vertrauter Seite und das Fintech eine zusätzliche Kreditanfrage.

Das KMU hat so eine neue Finanzierungsoption an der Hand und die Bank konnte weiterhelfen, auch wenn sie den Bedarf der Unternehmerin oder des Unternehmers nicht direkt bedienen kann. „Im Prinzip ist es eine dreifache Win-Situation: Das mittelständische Unternehmen erweitert im Bestfall seinen Handlungsspielraum und die Bank verliert den Kunden nicht an ein anderes Geldhaus“, resümiert Stechele.

Maximilian Franz  
creditshef Aktiengesellschaft

Tel.: +49 69 348 719 113  
Mobil: +49 171 813 74 79  
maximilian.franz@creditshef.com  
[www.creditshef.com](http://www.creditshef.com)

# Krankheit entschuldigt nicht alles

Im November 2019 erhielt Dolores Umbritsch einen unerfreulichen Brief von der Kindergeldkasse. In schönstem Amtsdeutsch wurde ihr mitgeteilt, dass die Festsetzung des Kindergeldes für ihr im August 1997 geborenes Kind Hans-Rubeus rückwirkend ab Oktober 2017 aufgehoben wurde. Dies bedeutete, dass sie nicht nur künftig kein Kindergeld mehr bekam, sie sollte auch noch 4.476 Euro an die Kindergeldkasse zurückzahlen. Die Aufhebung der Festsetzung wurde damit begründet, dass die Studienbescheinigungen ab dem Wintersemester 2017/18 nicht vorgelegt worden seien und daher nicht festgestellt werden konnte, ob ein Anspruch auf Kindergeld besteht.

Zwei Monate dauerte es, bis Umbritsch einen großen Umschlag mit verschiedenen Unterlagen – wie die begehrte Studienbescheinigung ab dem Wintersemester 2017/18 – an die Kindergeldkasse schickte. Sie entschuldigte sich für die späte Reaktion und begründete die fehlende Einlegung eines fristgerechten Einspruchs damit, dass sie aufgrund der unterdessen gebrochenen rechten Hand nicht in der Lage gewesen sei zu schreiben. Außerdem hätte die Tochter auch noch eine Operation infolge einer akuten Entzündung der Weisheitszähne gehabt, weshalb sie von der Mutter betreut werden musste. Natürlich konnte Umbritsch für alle gesundheitlichen

Kalamitäten die entsprechenden Bescheinigungen vorlegen.

Der hier geschilderte Fall könnte Teil des Spiels „Wie hätten Sie entschieden?“ sein. Natürlich war nach zwei Monaten die Einspruchsfrist deutlich verstrichen. Aber ist Umbritschs Versäumnis nicht zu entschuldigen?

Die Familienkasse beantwortete diese Frage eindeutig mit „Nein!“. Auch der Bundesfinanzhof



sah keine Gründe, einsichtig zu sein. Umbritsch bekommt die Wiedereinsetzung in das Verfahren, wenn sie ohne ihr Verschulden verhindert war, die gesetzliche Einspruchsfrist von einem Monat einzuhalten. Maßstab für den Begriff Schuld ist die Sorgfalt, die Umbritsch unter Be-

rücksichtigung der besonderen Umstände ihres Falles und ihrer persönlichen Verhältnisse zugemutet werden kann. Eine eigene Krankheit ist nur dann ein Wiedereinsetzungsgrund, wenn dem Kranken wegen seines Zustandes nicht zuzumuten war, die Frist durch eigenes Handeln oder durch das Handeln eines Dritten zu wahren. Dies bedeutet, dass die Krankheit so plötzlich und schwer aufgetreten sein muss, dass es auch nicht möglich gewesen wäre, einen Dritten mit der Interessenwahrnehmung zu beauftragen.

Bezüglich der eitrigen Weisheitszähne der Tochter stellten die Richter fest, dass sich Umbritsch zwar ohne Zweifel um die in ihrem Haushalt lebende Tochter gekümmert hat. Nicht nachvollziehbar war jedoch, dass sie die bereits 22-jährige und ein Universitätsstudium absolvierende Frau so intensiv betreuen musste, dass es ihr nicht mehr zuzumuten gewesen sein soll, ihren sonstigen Verpflichtungen nachzukommen.

Ulrich Hänchen  
Vize-Präsident des IBWF  
Wagemann + Partner PartG mbB  
Steuerberater

T. +49 30 893889-0  
F. +49 30 893889-99  
info@wagemann.net  
[www.wagemann.net](http://www.wagemann.net)



# Leitfaden Spanien

Spanien ist gemessen an der Wirtschaftsleistung mit Weltrang 13 und als fünftgrößte Volkswirtschaft der EU ein ökonomisches Schwergewicht. Das Wachstum des Bruttoinlandsprodukts geht indes zurück. Doch auch mit von der EU-Kommission erwarteten realen Steigerungen von 1,5 Prozent im Jahr 2020 und 1,4 Prozent im Folgejahr nimmt die Wirtschaftsleistung innerhalb der Eurozone überdurchschnittlich zu. Mit knapp 47 Millionen Einwohnern verfügt das Land über einen großen Binnenmarkt. Die Internationalisierung der Unternehmen hat seit den Krisenjahren von 2008 bis 2013 stark zugenommen. Spanien verfügt über eine exzellente Infrastruktur und ein breites Zuliefernetz. Risikofaktoren bilden die anhaltende politische Unsicherheit und die hohe Staatsverschuldung.

## Modernes Industrieland mit politischen Risikofaktoren

Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung OECD bescheinigt Spanien eine ausgeprägte Offenheit bei Handel und Investitionen. Im FDI Regulatory Restrictiveness Index 2017 positionierte sich Spanien auf Platz 10. Die wachsende Internationalisierung der Unternehmen gibt starke Impulse für Innovationen und Digitalisierung und erhält Rückenwind durch den staatlichen 5G-Internetausbau. Besondere Stärken Spaniens liegen in der Produktion von Straßen- und Schienenfahrzeugen, Werkzeugmaschinen, Verbundstoffkomponenten für die Luftfahrtindustrie und Windkraftanlagen. Industrielle Schwerpunkte des Landes befinden sich in der Hauptstadtregion Madrid sowie in Katalonien und dem Baskenland.

Seit dem Ende der Wirtschaftskrise 2014 konnte Spanien mit wachsendem Erfolg ausländische Direktinvestitionen

anziehen. Neue Greenfield-Projekte, die zwischen 2014 und 2018 entstanden sind, konzentrierten sich laut FDI Markets vor allem auf die Sektoren Immobilien/Bau/Baustoffe sowie Konsumgüter/Nahrungsmittel/Textilien/Bekleidung und Energie/Umwelt.

Im Hinblick auf die Fachkräftesituation sowie Forschung und Entwicklung zeigt sich ein differenziertes Bild. Eine duale Ausbildung wie in Deutschland ist die Ausnahme. Als Vorreiter in Sachen Ausbildung gilt das Baskenland. Die Arbeitslosigkeit hat sich gegenüber ihrem Höchststand mittlerweile auf etwa 14 Prozent annähernd halbiert. In manchen Bereichen kann es schwierig sein, passende Mitarbeiter zu finden. Die Bezahlung für einfache Tätigkeiten ist eher gering, während beispielsweise Fachleute im IT-Sektor entsprechend hohe Gehälter erzielen können. Spanien verfügt über renommierte Business-Hochschulen wie IESE, Esade und IE. Ihre MBA-Studiengänge zählen laut der Financial Times zu den 31 besten weltweit.

Bei Forschung und Entwicklung zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Staatliche Investitionen fielen während der Krisenjahre niedriger aus. Für viele Unternehmen sind Innovationen hingegen notwendig, um im Wettbewerb zu bestehen. Den zahlreichen Kleinunternehmen in Spanien fehlen jedoch oft Ressourcen um zu forschen und zu entwickeln.

## Worauf Investoren achten sollten

Investoren sollten sich nicht darauf verlassen, in Spanien überall mit Englisch weiterzukommen. Bei jüngeren Führungskräften, in der IT-Branche oder bei Beratungsunternehmen sind oft gute bis sehr gute Englischkennt-

nisse vorhanden. Viele Veranstaltungen abseits von internationalen Messen oder Konferenzen werden aber vollständig auf Spanisch abgehalten. In der schriftlichen Kommunikation dominiert ebenfalls die Landessprache. Bei offiziellen Formularen sollte mit der spanischen Sprache ohne eine englische Version gerechnet werden. Kontaktpersonen in spanischen Behörden sprechen zumeist wenig bis kein Englisch. Die Investitionsförderungsgesellschaft Invest in Spain bereitete im Herbst 2019 Hilfestellungen für ausländische Unternehmen in englischer Sprache vor, um ihnen den Einstieg zu erleichtern.

Ein offener und freundlicher Umgang mit Ausländern ist in Spanien die Regel. Das sollte aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass Vorschriften oft sehr ernst genommen und durchgesetzt werden. So kann zum Beispiel die Beantragung der wichtigen „Número de identificación fiscal“ (NIF) aufwendiger als erwartet ausfallen. Bei Behördengängen kommt es immer wieder vor, dass unerwartet zusätzliche Dokumente oder Nachweise gefordert werden.

Zudem können sich Regelungen schnell ändern. Die spanische Sozialversicherung setzte beispielsweise ein schon seit mehreren Jahren bestehendes Gesetz sehr kurzfristig um und nahm von einem Tag auf den anderen keine Anträge mehr in Papierform an.

Quelle:  
GTAI: German Trade & Invest



## Spanien

Fläche  
505.970 km<sup>2</sup>

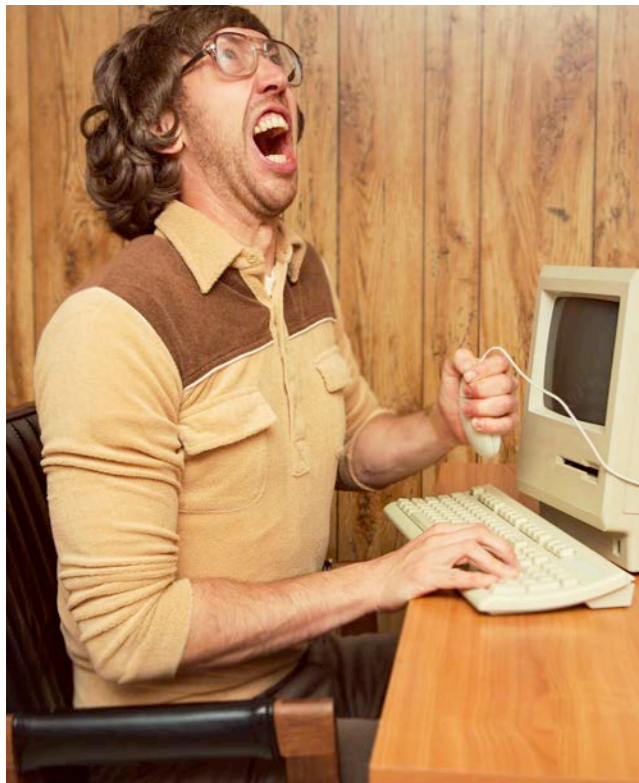
Einwohner (Schätzung 2019)  
47,1 Millionen

BIP (2020)  
1,3 Billionen USD

Sprache  
Spanisch



# Im nächsten Heft November 2021



## Titelthema: Digitalität

Digitalisierung oder digitale Transformation beschreibt den darin enthaltenen Veränderungsprozess. Faktisch ist es inzwischen ein Zustand, und Realität, so dass wir von Digitalität sprechen.

Also das Zusammenspiel von Menschen und digitalen Technologien, der analogen und digitalen Welt, mit der wir uns in der Beratung und unseren Lösungsansätzen auseinandersetzen müssen.

Lesen Sie in der nächsten Ausgabe, was unsere Mitglieder hier schon gefunden, ausprobiert und für gut befunden haben.

Und natürlich, wie immer, Fachtexte von Experten für Experten.

## Impressum

**Herausgeber**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440  
info@mittelstandsberater.de  
www.mittelstandsberater.de

**Anzeigen und Verlag**  
IBWF e.V. Das Netzwerk für Mittelstandsberater  
Rosenstraße 2  
10178 Berlin  
Telefon: +49. 30. 54 90 54 440

**Redaktion und Layout**  
K2G Agentur für Markenführung, Birgit Voitke  
Maximilianstraße 45a, 13187 Berlin  
b.voitke@k2g.de

### Bildhinweise

Titelbild: # 1147412481, MemedozaJan, iStock.com  
S. 4 und 18/19: 937096666, pseudodaemon, iStock.com  
S. 6 und 7: #1252976756, gremlin, iStock.com  
S. 11: # 251439633, ~ Bitter ~, Adobe Stock  
S. 14: # 603987620, Meriel Jane Waissman, iStock.com  
S. 16: # 486932533, erhui1979, iStock.com  
S. 20: # 5799709, idea, pixabay  
S. 24: # 98162593, fotomek, Adobe Stock  
S. 26: # 52887372, ag visuell, AdobeStock  
S. 28/29: # 1269950429, NDStock, iStock.com  
S. 30: # 618210412, sjharmon, iStock.com

**Verantwortlich (V.i.S.d.P.):** Boje Dohrn, Präsident

**Erscheinungsweise:** 4 x jährlich  
**Druck:** Wir-machen-druck.de, Backnang

Wir stellen vor:

# Unsere Partner.





Sparen Sie Geld ...

# ... und gehen Sie einkaufen

## Rabatte bei über 500 Marken!

Autos | Mode | Sport & Gesundheit | Essen & Trinken  
Haus & Garten | Elektronik | Dienstleistungen | Finanzen

Ihre Zugangsdaten  
erhalten Sie mit dem  
Mitglieder-Newsletter

CarFleet24 



... und viele weitere Marken

LeasingRate24.de  
Leasen. Sparen. Losfahren.

  
Movement that inspires





an  
Edenred  
company



Als Mitglied haben Sie die Möglichkeit, bei über 500 Partnerunternehmen bis zu 60 Prozent zu sparen. Sie erhalten Sonderkonditionen in den Kategorien Reisen, Mode, Elektronik, Uhren & Schmuck, Lebensmittel, Haus & Garten, Gesundheit, Tierbedarf, Spielzeug, Finanzen sowie lokale Einkaufsvorteile.

Mit einem Klick erhalten Sie Ihre persönlichen Zugangsdaten.

Weitere Infos unter

[www.mittelstandsberater.de/de/fuer-berater/vorteile-mitgliedschaft/einkaufsvorteile/](http://www.mittelstandsberater.de/de/fuer-berater/vorteile-mitgliedschaft/einkaufsvorteile/)

