



MANDAT ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Turn-Around schaffen



4

CEO-Tipp des Monats

Wie Sie die Dynamik eines Turn-Arounds nutzen



5

Strategie & Führung

Die Top 3 Elemente in einem Turn-Around-Projekt
Oder: „Wie Sie im Turn-Around Schönheit vermeiden“



7

Marke

Handeln und wandeln
– Jetzt aus dem Krisenmodus befreien



9

Prozesse & Organisation

Schwung holen, präzise fahren, abheben
– Turn-Around und Skateboard fahren



10

12. Internationales Marken-Kolloquium 2015

Marke – bewahren und erneuern



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten zu Vortragsthemen, zum Blog und mehr



14

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Während ich dies schreibe, sitze ich in meinem Hotelzimmer im elften Stock des Mandarin Oriental Miami und schaue auf die Bucht und die Skyline. Es ist halb Acht Uhr morgens, die Sonne scheint, der Berufsverkehr setzt ein, wobei das Hotel ein wenig abseits der Hektik ist. Es wird wieder ein wunderbarer Tag und ich freue mich auf ein erfolgreiches Arbeitstreffen hier im Arbeitsraum „Singapore“, das in einer halben Stunde mit einem gemeinsamen Frühstück beginnt.

Miami lebt, Miami wächst – natürlich. Natürlich? Nein, nicht natürlich, denken wir einmal einige Jahre zurück: Die Rezession hatte insbesondere Städte wie Miami voll im Griff. Der Bau von Condos wurde gestoppt, Yachten wurden versenkt, um Versicherungsprämien zu kassieren, weil sich die Eigentümer die hohen Betriebskosten nicht mehr leisten

konnten, viele Investoren, private wie institutionelle, erlebten eine Pleite – buchstäblich. Und heute? Nichts davon ist mehr zu sehen, der Markt hat sich deutlich erholt, es wird gebaut, die Restaurants sind voll, jeden Tag, jeden Abend, die Menschen sind äußerst positiv.

Wachstum ist kein Foto, Wachstum ist ein Film. Eine möglicherweise erforderliche Restrukturierung nicht mehr zeitgemäßer Strukturen gehört ebenso dazu, wie ein – möglichst kurz und knackig gehaltener – Turn-Around, damit das Wachstum auf der längeren Zeitachse sichtbar bleibt. Das Konzentrieren auf Geschäfts- oder Kalenderjahre genügt nicht, will man sich fundiert über Wachstum unterhalten.

Um „Turn-Around“ geht es in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters®. Kernbotschaft: Nutzen Sie die im

Turn-Around enthaltene Bewegungsenergie, nehmen Sie Schwung auf für Ihre neuen Wachstumsziele. Profitieren Sie auch in dieser Ausgabe von unserem Know-how aus Dutzenden Turn-Around-Projekten.

Herzlichst
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitablen Wachstum:
www.twitter.com/guidoquelle



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



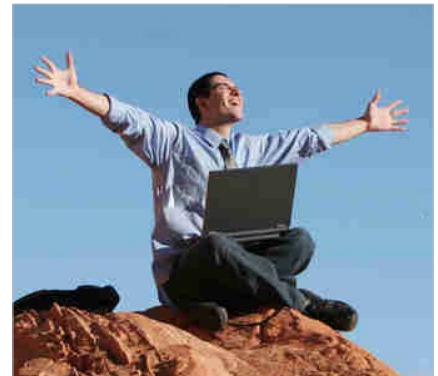


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Wenn Sie an unseren weiteren Erfahrungen in Turn-Around-Situationen teilhaben möchten, senden Sie mir eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de oder hören Sie in unsere Telekonferenz hinein:
Turn-Around: Wenn, dann richtig



Wie Sie die Dynamik eines Turn-Arounds nutzen

Machen wir uns nichts vor: Ein Wachstumsprojekt ist schöner als ein Turn-Around-Projekt. Ist bei Erstgenanntem die Freude am Gestalten das bestimmende Element, sieht die mögliche Zukunft im Turn-Around entweder oft dunkel aus oder sie liegt noch im Verborgenen. Selbst ein Reaktivierungsprojekt mag verlockender aussehen, als einen Turn-Around zu schaffen.

Doch Halt, spätestens hier müssen wir auf die Dynamik achten, die einem Turn-Around zugrunde liegt. Bei einer erforderlichen Reaktivierung, also dem Lösen einer unternehmerischen Starre, die mit nur geringem Wachstum einhergeht, sind erhebliche Kräfte erforderlich. Es ist, als wenn Sie mit einem Fahrrad an einem Berg stehen bleiben und wieder anfahren müssen. Im Turn-Around sind wir bereits „über den Berg“, es geht, mitunter steil, bergab. Es findet Bewegung statt. Diese Bewegung kann und muss der CEO nutzen.

Wenn ich in einem meiner zahlreichen Vorträge über diese Dynamik und darüber spreche, dass ein Turn-Around in manchen Punkten leichter zu managen ist, als eine Reaktivierung auf dem Niveau des „immer-noch-etwas-Wachsens“, ernte ich oft höfliches Stirnrunzeln, nicht selten wird mir auch jene Stirn geboten und Teilnehmer fragen mich, ob ich das wirklich ernst meine, oder nicht schlicht zynisch wäre. Selbstverständlich meine ich das ernst und kann aus zahlreichen Turn-Around-Projekten auch Erfahrung beisteuern.

Die wichtigste Voraussetzung dafür, dass die Bewegungsenergie (Abwärtsfahrt) sinnvoll genutzt wird, ist ein klarer Turn-Around-Plan, der sich an einem ebenso klar artikulierten Turn-Around-Ziel orientieren muss. Ohne Ziel, das vorab definiert ist, wird der Turn-Around nicht erfolgreich genaug und überdies zu lange dauern.

Hier sind sieben Tipps für CEOs im Turn-Around:

- 1. Ziel:** Definieren Sie das Ziel des Turn-Arounds. Definieren Sie es anspruchsvoll, auch wenn nur wenige Ihnen glauben. Sehen Sie den Turn-Around nur als Phase in der langfristigen Wachstumskurve des Unternehmens. Artikulieren Sie dieses Ziel gegenüber den Eigentümern und den Mitarbeitern. Definieren Sie ein klares Turn-Around-Projekt ohne Schnörkel.
- 2. Mannschaft:** Definieren Sie ein Kernteam, das sich intensiv mit dem Turn-Around auseinandersetzt. Achten Sie darauf, dass das Team nicht zu groß wird. Nicht jeder, der mitsprechen könnte, muss auch mitsprechen.
- 3. Mitarbeitervertretung:** Binden Sie die Mitarbeitervertretung sofort ein. Sie kommen spätestens bei Personalmaßnahmen ohnehin nicht umhin, dies zu tun. Je eher, desto besser. Die meisten Mitarbeitervertretungen – außer diejenigen, hinter denen knallharte Gewerkschafts-Eigeninteressen stehen – sind bei einem Turn-Around äußerst förderlich.
- 4. Regeln:** Definieren Sie klare Regeln der Zusammenarbeit, der Kommunikation, der Entscheidung. Ein Turn-Around ist keine basisdemokratische Veranstaltung. Halten Sie die Regeln selbst auch strikt ein und trennen Sie sich von jedem, der das trotz Bekundens nicht tut.
- 5. Standards:** Senken Sie im Turn-Around niemals Ihre Standards. Ihre Kunden dürfen nicht merken, dass Sie sich in einer kritischen Phase befinden. Sagen Sie dies Ihren Mitarbeitern.
- 6. Vertrieb:** Alle Kraft in den Vertrieb, denn hier werden die erforderlichen Umsätze generiert. Ich habe zu häufig erlebt, dass aus (vermeintlichen) Paritätsgründen im Vertrieb Kurzarbeit angeordnet wird oder sogar Freisetzungen erfolgen mussten. Dann können Sie direkt abschließen.
- 7. Konsequenz:** Es wird Menschen geben, die Ihren Turn-Around boykottieren wollen – wissentlich oder passiv-aggressiv. Trennen Sie sich von ihnen sofort. Für das Prinzip „Hoffnung“ ist keine Zeit.

Die Top 3 Elemente in einem Turn-Around-Projekt Oder: „Wie Sie im Turn-Around Schönheit vermeiden“

von Guido Quelle

Kurzübersicht

1. Ohne Ziel kein Turn-Around.
2. Lieber schnell und unperfekt, als perfekt und zu spät.
3. Der Vertrieb ist die wichtigste Stütze.



Es gibt Tausende Beiträge über Turn-Around-Projekte – in sehr unterschiedlicher Qualität. Gemein ist den meisten der Beiträge, dass sie sich auf formale Aspekte des Projektes beschränken. Genau diese Nische soll hier genutzt werden, denn hier geht es nicht um Formales, sondern um Praktisches. Es geht darum, denjenigen Lesern zu helfen, ihren Turn-Around so bald wie möglich zum Erfolg zu führen.

Hier also sind die drei Punkte, die Ihnen helfen, Schönheit zu vermeiden und Wirkung zu erzielen:

1. Zielrichtung

Eigentlich sollte es klar sein, ist es aber zu häufig nicht: Ohne ein substanzielles Ziel ist ein Turn-Around sinnlos. Ich spreche dabei nicht von nichtssagenden Planzahlen, die den Banken und den Anteilseignern vorgelegt werden, um Stillhalten zu erwirken. Ich spreche von der möglichst präzisen Erarbeitung eines Bildes einer erstrebenswerten Zukunft. Nennen Sie es von mir aus „Vision“, aber das ist mir an dieser Stelle viel zu langfristig orientiert, das kurzfristige Element fehlt. Nehmen Sie sich Ihre Top-Leute zusammen und definieren Sie präzise, wie das Unternehmen (ersetze Unternehmen durch Geschäftsbereich, SBU, o. ä.) nach dem Turn-Around aussieht, warum es attraktiv für Kunden ist, welche Botschaft es sendet, was es tut, um dramatisch und gesund zu wachsen.

Lösen Sie sich von Zahlen, denn Sie können nicht in die Glaskugel schauen. Machen Sie von mir aus Ihre Pflicht-Hausaufgaben in Sachen „Planung“ und dann gehen Sie an weniger abstrakte Dinge. Zahlen holen niemanden hinter dem Ofen hervor. Was haben die Mitarbeiter von den Zahlen? Richtig: Nichts. Im Turn-Around geht es um Existenzen, nicht um Zahlen. Es geht um die Existenz von Mitarbeitern und die Existenz des Unternehmens als Ganzem. Zahlen sind Beiwerk und Banken verstehen die qualitative, wichtigere Seite des Turn-Arounds regelhaft nicht. Sie haben also zwei Baustellen: Die quantitative und die wichtigere.

Erst wenn das Ziel von den Kernbeteiligten, auf die Sie im Turn-Around setzen, als erstrebenswert und das Erreichen dieses Ziels als anstrengend, aber möglich eingeschätzt wird, können Sie weiterplanen. Versuchen Sie gar nicht erst, vorher loszulegen, es geht daneben.

2. Geschwindigkeit

Sie haben keine Zeit für „Schönheit“. Ein Turn-Around ist mitunter eine ... – ich will nicht sagen „schmutzige“, aber – ... zumindest rauhe Angelegenheit. Geschwindigkeit geht vor Akkuratess. Haben Sie das Ziel definiert, nehmen Sie sofort volle Fahrt auf. Tanken Sie einmal voll und dann treten Sie auf's Gas. Wenn Ihr Schnellboot auf dem Weg einige Crewmitglieder verliert, ist das

nicht schön, aber nicht immer zu vermeiden. Das Ganze steht auf dem Spiel, Partikularinteressen können nicht das Gesamte torpedieren. Machen Sie das Ihrer Mannschaft klar. Geben Sie Ihrer Mannschaft dabei ganz spezifische, durch jeden einzelnen konkret zu bedienende Hebel an die Hand, um den Turn-Around aktiv zu gestalten und nicht nur auf der Bordkante des Schnellbootes zu sitzen und darauf zu warten, aus der Kurve zu fliegen.

Reduzieren Sie Ihre Botschaft nicht auf Platitüden, wie „es ist ernst“, „wir alle müssen sparen“, „wir müssen produktiver werden“, oder ähnliche Platzhalter. Sie werden durchschaut. Das spezifische an-die-Hand-Geben von konkreten, anfassbaren Hebeln ist essentiell, um den Mitarbeitern Kontrolle über ihr Tun zu geben. Stress und Angst entstehen, wenn es kein konkretes Bild über das „Morgen“ gibt – dem haben Sie in Schritt 1 vorgebeugt – und keine direkten Einwirkungs- und Handlungsmöglichkeiten bestehen. Diesem letzten Punkt wirken Sie vor, wenn Sie genau erklären, was jeder für den Turn-Around konkret tun kann. Je größer das Unternehmen, desto arbeitsteiliger muss diese Erklärung erfolgen und desto besser müssen Sie sich im Vorfeld der Kommunikation intern abgestimmt haben.

3. Vertrieb

Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Sie intern zwar vermutlich Kosten sparen müssen, was auch durchaus der künftigen Agilität und dem Bereinigen alter Baustellen dient, derer Sie sich ohnehin einmal hätten an-

nehmen wollen, dass die Musik aber am Markt spielt. Zentraler Turn-Around-Schauplatz ist der Vertrieb. Lassen Sie den Vertrieb dabei nicht übermütig werden. Machen Sie dem Vertrieb sehr deutlich, dass er in der Vergangenheit nicht gut genug war – anderenfalls wäre man ja wohl kaum in der Turn-Around-Position – und lassen Sie das gern gehörte Argument, man hätte in der Vergangenheit nicht die richtigen Produkte und Leistungen gehabt oder gar einen Trend verpasst, nicht gelten, denn auch wenn das stimmen mag, hat der Vertrieb nicht gut genug gearbeitet, denn schließlich hätte er darauf aufmerksam machen können. Vertrieb klagt aber gerne hinterher. Die Welt von hinten zu erklären ist auch einfacher, das können Vertreter unserer Beraterbranche auch ganz ausgezeichnet. Schlauberger sind im Turn-Around aber nicht hilfreich.

Sorgen Sie dafür, dass der Vertrieb größtmögliche Entscheidungsfreiheit innerhalb klar definierter Leitplanken hat, dass möglichst wenig Abstimmungszyklen erforderlich sind – idealerweise gar keine –, um die Gelegenheit des schnellen Abschlusses – natürlich zu guten Konditionen – zu ermöglichen. Stellen Sie sicher, dass am Markt niemand – nie-mand! – einen Leistungsnechtteil erfährt.

„Never lower your standards!“ – das muss die Maxime sein.

Wenn Sie diese drei Aspekte als Grundsätze in Ihr Turn-Around-Projekt aufnehmen, wird die Planung des Projektes eine Nebensache. Es geht um Haltung, um Mindset, nicht um Technik.



Handeln und wandeln – Jetzt aus dem Krisenmodus befreien

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Im Turn-Around die Marke stärken, unterstützt den langfristigen Erfolg am Markt – Für die richtige Wachstumsperspektive sorgen.
- o Kein Wandel ohne das richtige Handeln – Mitarbeiter einbeziehen und mobilisieren.
- o Bewegungsenergie braucht eine Richtung – Erfolgreich in die Zukunft führen.



So wie Wachstum von innen kommt und wahre Motivation intrinsisch begründet ist, beginnt der Wandel ebenso im Unternehmen. Auch Traditionsunternehmen und altbekannte Marken bleiben nicht verschont. „Jägermeister“ verschlief eine ganze Generation an 1990er-Jahre-Teenagern. „Lego“ verwässerte den eigenen Markenkern so stark, dass die Kontur beinahe komplett verloren ging. „Steiff“ vergaß die Kinder und „Opel“ sorgte Schritt für Schritt dafür, dass Wortspiele wie „ohne Power ewig Letzter“ und weitere unflätige Dinge entstanden, die den Verfall des Markenimages repräsentierten.

Den Turn-Around schaffen – Am Beispiel Opel

Opel ist ein hervorragendes Beispiel, wie es der strategischen Markenführung gelingen kann, einer Marke wieder Leben einzuhauchen.

Die Ausgangssituation

Die Marke Opel hatte über 15 Jahre lang Marktanteile verloren und enorme Verluste zu verzeichnen (1,3 Mrd. Euro, 2012). Viele Menschen hätten sicher eher geglaubt, dass ein komplettes Einstampfen der Marke Opel und der Aufbau einer neuen Automobilmарke schneller und erfolgversprechender ist, als je wieder das Image von Opel aufzupolieren.

In den 1970er Jahren Marktführer und auch in den 1990ern noch auf Augenhöhe mit Volkswagen, befand sich Opel lange Zeit im Abschwung. Die Produkte passten nicht, das Design war wenig ansprechend, die Strahlkraft der Marke verlor immer mehr an Glanz und der rückläufige Verkauf motivierte die Händler am POS nicht dazu, weiter in Opel zu investieren. Zahlreiche, negative Pressemeldungen zu Werksschließungen taten ihr Übriges in der breiten Bevölkerung und nagten konti-

nuierlich am Ansehen der Marke. Auch nachdem die Produktfamilie erweitert und modernisiert wurde, war das Problem daher nicht gelöst.

Das Vorgehen

Tina Müller, heute Mitglied des Vorstandes der Adam Opel AG und CMO der Opel Group GmbH trat im August 2013 in das Unternehmen und analysierte zunächst die Situation der Marke, um das richtige Packende für einen erfolgreichen Turn-Around zu fassen. Opel hatte ein klares Imageproblem. Die Produkte waren mittlerweile gut, aber keiner wollte sie mit Stolz fahren. Das führte Müller Stück für Stück zur sehr erfolgreichen „Umparken im Kopf“-Kampagne. In einer ersten Welle wurde die Marke Opel überhaupt nicht erwähnt, sondern ausschließlich Neugierde erzeugt, um nicht direkt mit der gelernten Ablehnung des Konsumenten gegenüber der Marke konfrontiert zu werden.

Erst in einem zweiten Schritt stellte sich heraus, dass es sich um eine Opel-Kampagne handelte. Eine kluge Auswahl an glaubwürdigen Testimonials, Clips, die zum Schmunzeln anregen und eine sehr umfassende Online-Integration, sind nur einige Bausteine der erfolgreichen Kampagne, die Opel erstmals wieder einen Anstieg des Marktanteils bescherte und signifikant zur positiven Einstellungsänderung gegenüber der Marke beitrug.

Das Gefühl, nicht stolz auf Opel zu sein, zog sich im Unternehmen fort. Begeisterung musste auch intern entfacht werden. Eine Unternehmenskultur, die sich an den Abstieg gewöhnt hat, mit Mitarbeitern, die über 15 Jahre nur schlechte Nachrichten gehört haben, ist keine Basis für einen Turn-Around. Intern wurden wesentliche Hebel bewegt. Die Mitarbeiter nahmen beispielsweise an einem „Umpark“-Wettbewerb teil, um selbst wieder an

den Erfolg zu glauben. Es wurde gemeinsam eine weitere Innovationsoffensive der Produktpalette angestoßen und eine neue Vision mit starker Sogwirkung entwickelt, die verkündete, dass Opel bis 2020 zur Nummer zwei in Europa werden möchte und die am schnellsten wachsende, profitable Volumenmarke.

Wesentlichen Erfolgsmuster dieser Story **Vom Kunden aus Denken – Das Ziel im Fokus**

Warum existiert das Problem? Was hemmt die Zielgruppe daran, die Produkte zu kaufen? Was hat uns in die Krise geführt? Bei Opel wurde analysiert, woran es konkret liegt, dass sich die Abwärtsspirale immer weiter dreht. Das Markenimage war die entscheidende Bremse. Die Bedürfnisse des Endkunden müssen im Fokus eines erfolgreichen Turn-Arounds stehen. Einzig und allein die Frage, wie man Kunden zurückgewinnt oder auch neu hinzu gewinnt, ist entscheidend. Wie immer gilt also auch hier, denken Sie vom Ziel rückwärts.

Mitarbeiter aus dem Krisenmodus befreien

Wenn ein Turn-Around erforderlich ist, wird die Stimmung in der Regel gedämpft sein. Ein wichtiges Erfolgsmuster ist das rechtzeitige Mitnehmen, Einbinden und Mobilisieren der Mitarbeiter. Wer seine Mitarbeiter nicht rechtzeitig in die Turn-Around-Überlegungen einbezieht und Maßnahmen ohne Hintergrund in die Organisation drückt, wird mit hoher Wahrscheinlichkeit scheitern oder nur ein kurzfristiges Hoch erleben. Der Aufschwung steht auf keiner validen Basis.

Der Einblick in unterschiedliche Unternehmen zeigt uns, dass diese Phase des Mitnehmens häufig unterschätzt wird. Planen Sie langfristig und mit Kontinuität. „Einmal-Maßnahmen“ werden Sie nicht belohnen. Denken Sie vom Ziel aus: Wie können Mitarbeiter für die Veränderung begeistert werden? Welcher Umgang eignet sich für skeptische, demotivierte oder sogar verängstigte Mitarbeiter?

Workshops, Wettbewerbe oder Fotos und Plakate, die den Wandel täglich vor Augen führen, die Möglichkeiten, um eine Atmosphäre zu schaffen, die Motivation, Innovation und Vertrauen in das neue Konzept fördert, sind zahllos.

Eine positive Zukunft entwickeln – Führung und Richtung

Erfolgsentscheidend ist, dass nicht „weg von“ etwas gearbeitet wird (in diesem Falle weg von der Turn-Around-Situation), sondern „hin zu“ etwas (nämlich hin zu einem positiven Zukunftsbild).

Hierbei kann ein Visions-Prozess helfen. Von der Unternehmensführung ist ein attraktives Zukunftsbild zu beschreiben: Wo wollen wir hin? Wichtig für ein hohes Maß an Glaubwürdigkeit ist es, die Herkunft der Marke nicht aus den Augen zu verlieren: Wofür stehen wir? Was sind unsere Wurzeln? Aus dem dann entstandenen

Szenario können wesentlichen Meilensteine abgeleitet werden, die den Weg aus der Krisensituation säumen. Hierzu muss ein gemeinsam getragener Konsens in der Unternehmensführung herrschen.

Obwohl es gilt, alle Mitarbeiter einzubinden, ist ein Turn-Around-Prozess absolute Chefsache. Nachdem der engste Führungskreis ins Boot geholt ist und ggf. weitere Führungskräfte gewonnen wurden, sind schließlich die Mitarbeiter zu begeistern. Getraut dem Motto „Practice what you preach“ ist die Vorbildfunktion der Führung ein wesentlicher Erfolgshebel.

Nach der Entwicklung sollte die Vision anfassbar gemacht und für jeden Mitarbeiter übersetzt werden. Was heißt die neue Vision für mich konkret? Wie wird meine Situation aussehen? Was kann ich tun, um dieses Zielbild zu erreichen? Solche Fragen können in Führungsgesprächen oder im Rahmen der Maßnahmen, um Mitarbeiter einzubeziehen, erarbeitet und geklärt werden. Ein tiefes, geteiltes Verständnis trägt dazu bei, den Druck der schlechten Situation durch das positive Zukunftsbild zu nehmen und Sog zu erzeugen.

Mut zu neuen Wegen

Opel hat eine völlig neue Art der Werbung genutzt und auf den eigenen Namen verzichtet. Gewöhnlich sieht man schicke Automobile durch Landschaften sausen, die an Urlaub, Abenteuer oder urbanes Leben erinnern – je nachdem, was zum Markenimage passt. Opel hat keine tiefgreifende Marktforschung betrieben und gefragt, welches Produktfeature gewünscht ist, sondern eine mutige Kampagne ins Leben gerufen und auf die richtigen Testimonials gesetzt. Überdies ist die Innovation der Produktpalette mit neuen Modellen und neuen Motoren ein klares Bekenntnis, Gas geben zu wollen und die Zielgruppe zurückzugewinnen.

Wie kann schnell Aufmerksamkeit gewonnen werden? Welche Differenzierungsmerkmale bieten sich? Welche Markenkerne pointiert der Wettbewerb bereits und was passt zu uns? Mut, etwas Neues zu wagen, gehört zu einem erfolgreichen Turn-Around.

Fazit

Sicherlich sind Prozessrestrukturierungen und Kosteneinsparungen auch wichtige Bestandteile eines Turn-Arounds, dennoch sollte der Einfluss einer starken Marke, um ein strauchelndes Unternehmen wieder zurück auf den Wachstumspfad zu führen, nicht unterschätzt werden. Hier sitzen die entscheidenden Hebel, um den Nachfragesog wieder zu erhöhen und die Kaufbereitschaft zu steigern. Eine starke Marke kann langfristig aus der Krise führen und Abwärtsbewegungen vermeiden und nicht nur kurzfristig Finanzierungslöcher stopfen.

Kundenfokus, Führung und Emotion sind die wesentlichen Treiber, die den Turn-Around am Markt und im Unternehmen zum Erfolg führen.

Schwung holen, präzise fahren, abheben: Turn-Around und Skateboard fahren

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Sie maximieren die durch einen Turn-Around freigesetzte Energie mit einem klaren Ziel und entschlossenem nach Vorne gehen.
- o Effektive Prozesse kanalisieren die Energie in Richtung der strategischen und taktischen Turn-Around-Ziele.
- o Das Wissen um Ressourcenknappheit ist ein Vorteil in der Prozessarbeit.



Viele unserer Klienten kennen unsere Einstellung, dass ein erfolgreicher Turn-Around bedeutet, Schwung für künftiges Wachstum zu holen. Dies lässt sich vergleichen mit einem Skateboardfahrer, der auf einer Seite einer Halfpipe startet, die Steigung hinabfährt und auf der anderen Seite über so viel Energie verfügt, dass sie genügt, über den mit dem Startpunkt gleich hohen Rand hinaus zu springen und Raum für artistische Einlagen zu gewinnen.

Einige der Faktoren, die für dieses Zusammenspiel verantwortlich sind, lassen sich auf die unternehmerische Wirklichkeit übertragen. So braucht es eine intelligente Gewichtsverlagerung in Fahrtrichtung, um die Geschwindigkeit des Skateboards zu erhöhen. Die gleiche nach vorne Gewandtheit braucht es seitens der Unternehmensführung – hier ist es an der Unternehmensführung, Ziele zu definieren und mit Taten zu stützen. In diesem Artikel soll jedoch ein anderer Faktor im Mittelpunkt stehen: **Die Technik**. Schnörkellos, sauber und auf dem kürzesten Weg zum höchsten Punkt der gegenüberliegenden Erhöhung, dies ist das Idealbild der Technik vom Start zum Absprung – fehlt eines dieser Attribute, wird die zur Verfügung stehende Energie nicht maximal sein.

Diese klare Technik ist, was in unseren Unternehmen von Prozessen abgebildet wird. In der Prozessarbeit im Turn-Around gilt es, Verschiedenes zu beachten:

- o Ein Vorteil besteht darin, dass klar ist, dass die Ressourcen begrenzt sind und es auf einen effektiven, effizienten Einsatz ankommt. Die Nebenbedingungen: Schnörkellos, sauber und auf dem kürzesten Weg, liegen auf der Hand.
- o Wie auch in der Wachstumsphase und auf einem Wachstumsplateau gilt es, explizit das SOLL zu defi-

nieren und sich nicht durch antizipierte Ressourcenengpässe selber zu zensieren. Es sollte beschrieben werden, wie es richtig wäre, um im nächsten Schritt bestehende Engpässe sukzessive zu behandeln. Dies kann auch bedeuten, vom SOLL abzuweichen. Aber erst im zweiten Schritt.

- o Sowohl in der Phase des Stabilisierens, als auch in der anschließenden Wachstumsphase, bieten sich Prozessinitiativen an. In erstgenannter Phase hilft die Arbeit an Prozessen, eine möglicherweise eingetretene Lethargie unter den Mitarbeitern aufzubrechen. Eine Prozessinitiative im Turn-Around ist häufig ein enormer Ansporn, selber an der „Rettung“ des Unternehmens aktiv und wirksam mitzuarbeiten. Darüber hinaus können durch gezielte Prozessarbeit Effizienzpotenziale gehoben werden, die die Auswirkungen der Schiefelage abmildern.
- o Verlieren Sie sich nicht in Effizienzbestrebungen, sondern schauen Sie bereits in der Stabilisierungsphase, wo sich Hebel in der Marktbearbeitung betätigen lassen. Insgesamt: Konzentrieren Sie sich auf direkt erfolgswirksame Prozesse, also die Kernprozesse des Unternehmens.
- o Um das Unternehmen wieder in Richtung Wachstum zu führen, sind in der weit überwiegenden Anzahl der Turn-Around-Fälle strategische Änderungen vonnöten. Häufig liegen diese auch in einer geänderten Ausrichtung der Marktbearbeitung. Hier sollten die Vertriebsprozesse sowie die unmittelbar kundenwirksamen Prozesse, wie z. B. After Sales von entsprechenden Expertenteams, bearbeitet werden.

Die so gewonnene Energie aus einem Turn-Around gilt es, im nächsten Schritt konkret am Markt zu nutzen und umzusetzen.

12. Internationales Marken-Kolloquium am 03./04.09.2015 „Marke – bewahren und erneuern“

Eine erfolgreiche Wahl

Wir glauben, so schwer war es noch nie, sich für den Preisträger zu entscheiden. For-profits, non-profits, Wissenschaftler, Unternehmen ganz unterschiedlichen Alters und eine Vielzahl an Begründungen. Diesem Spektrum stellte sich die Jury des diesjährigen 4. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums am Freitag, den 13. Februar 2015.

Die persönlichen Verteidigungen der Nominierungen haben die Wahl besonders lebhaft gestaltet und die Disziplin der Jury-Mitglieder hat dafür gesorgt, dass wir es geschafft haben, über drei Länder und neun Städte hinweg, in nur 45 Minuten eine Entscheidung zu fällen. Ein beachtliches Gesamtpaket.

Nun geht es daran, den Preisträger zu kontaktieren und auch die Nominierten zu informieren. Wir freuen uns, Ihnen bald mehr über den Preisträger und die offizielle Verleihung zu berichten.

Zwei neue Referenten

Christoph Bornschein
Gründer & Geschäftsführer Torben, Lucie und die gelbe Gefahr GmbH



Ein Thema, dass sich viele Teilnehmer auf dem Internationalen Marken-Kolloquium gewünscht haben. Ein Thema, dass Unternehmer umtreibt und dessen wachstumsfördernde Nutzung immer noch Fragen aufwirft. Ein Thema, über das Christoph Bornschein, einer der Gründer und Geschäftsführer der Torben, Lucie und die gelbe Gefahr GmbH (TLGG) in diesem Jahr für Sie beleuchten wird.

Christoph Bornschein hilft Marken dabei, den Medienwandel zu verstehen und für ihre Zielgruppen nutzbar zu machen. TLGG ist die erste Social Media Agentur Deutschlands. Der gebürtige Berliner berät mit seinem Team internationale Konzerne und Unternehmen dabei, soziale und digitale Technologien strategisch für Markenführung und Kommunikation einzusetzen.

Wie nutzt man Online-Netzwerke?

Es erwartet Sie ein Vortrag, der Sie dabei unterstützt, den Medienwandel zu verstehen und für Ihre Zielgruppen nutzbar zu machen, mit neuen Erkenntnissen und Möglichkeiten – wie gewohnt – nicht aus der Marketing-Perspektive, sondern aus der strategischen Sicht der Markenführung.



Fritz Straub
Geschäftsführung Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH

Er hat es geschafft, ein nahezu totgegläubtes Traditionsunternehmen der Massenfertigung in einer Branche, die ihm völlig neu war, in ein heute sehr erfolgreiches Spezialistentum zu führen. Eine hochspannende Unternehmer- und Unternehmensgeschichte.

Bereits 1898 in Dresden gegründet und mit weltweitem Ruf, wurden die Deutschen Werkstätten Hellerau nach dem Krieg enteignet und in der DDR-Zeit zum volkseigenen Betrieb für Massenfertigung, insbesondere von Schrankwänden, degradiert. Wie die Geschichte von der Schrankwand hin zum Landtag Brandenburg, zum Kamaha Grand Hotel und zur Ausstattung von Yachten weitergeht, berichtet Fritz Straub auf dem 12. Internationalen Marken-Kolloquium.

Seien Sie gespannt auf ein Vortrag mit Höhen und Tiefen, unter dem Grundgedanken, nichts für selbstverständlich zu halten und immer wieder Neues dazu zu lernen. Freuen Sie sich auf Fritz Straub und einen Blick hinter die Kulissen einer einst maroden Fertigungshalle.

Melden Sie sich jetzt an.

Ihren Platz auf dem 12. Internationalen Marken-Kolloquium können Sie sich direkt online sichern:

www.mandat.de/de/shop

„Die Themen, die hier angesprochen werden, sind sehr, sehr wertvoll und zahlen in den Markenkern ein.“

Günter Scheinkönig, Geschäftsführer ERDAL-REX GmbH

Agentur für Arbeit Dortmund setzt in Führungskräfte- tagung auf unternehmerisches Denken und Handeln

„Strategie und unternehmerisches Handeln – ja gerne, aber wie?“ – so lautete Prof. Dr. Guido Quelles Vortragstitel auf der Führungskräfte-tagung der Agentur für Arbeit Dortmund.

Das persönliche Feedback von Astrid Neese, Vorsitzende der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Dortmund, lesen Sie hier:

„In einem Workshop im Januar 2015 haben wir uns mit rund 60 Führungskräften unterschiedlicher Organisationseinheiten intensiv mit dem Thema unternehmerisches Denken und Handeln auseinandergesetzt. Herrn Prof. Dr. Guido Quelle ist es gelungen, die Teilnehmenden durch seinen gut zweistündigen Impulsvortrag „Strategie und unternehmerisches Handeln – ja gerne, aber wie?“ auf einen neuen Weg mitzunehmen und Lust am unternehmerischen Handeln zu wecken, selbst, wenn der Begriff in eine öffentliche Organisation nicht leicht zu übersetzen ist. Er verstand es dabei ausgezeichnet, selbst komplexe Sachverhalte verständlich, fesselnd und kurzweilig zu vermitteln – auch der Humor kam nicht zu kurz. Die Zuhörer waren begeistert und nicht nur am Nachmittag, sondern auch an dem darauffolgenden Tag wurde Prof. Quelle gern und häufig zitiert. Seine Anregungen blieben weit über die Veranstaltung hinaus wirksam und haben unsere Arbeit beeinflusst.“



Bildquelle: Agentur für Arbeit Dortmund



Neue Mandat-Studie „Effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand: Wunsch und Wirklichkeit“

Regelmäßig unterfüttern wir Muster und Erkenntnisse, die sich in Wachstums-Themen abzeichnen mit Hilfe empirischer Studien. Nicht als Selbstzweck, sondern, um konkrete Erkenntnisse ableiten zu können, die dem Leser und uns helfen, den untersuchten Hebel effektiv für Wachstum zu bedienen.

Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit, wenn es um das Schaffen profitablen Wachstums geht, denn hier liegt die direkteste und wirksamste Schnittstelle zum Kunden. Hier wird die Beziehung zum Kunden maßgeblich geprägt, der über Wohl und Wehe des Wachstums entscheidet.

Entsprechend fokussiert die neue Mandat-Studie genau diesen Hebel, noch exakter den B2B-Vertrieb im Mittelstand:

- o **Es werden bestimmte Zusammenhänge ausgewählter Faktoren zum Vertriebserfolg** untersucht. Zum Beispiel der Zusammenhang von Vertriebsorientierung in den Prozessen und dem Vertriebserfolg des Unternehmens.



- o Die Studie wird außerdem bestimmte **Annahmen über das Wesen des Vertriebes** validieren.
- o **Aussagen zur vertrieblichen Wirklichkeit** werden abgeleitet: Wie konsequent und systematisch wird die Kraft von Empfehlungen genutzt? Wie passend zur Marke kommuniziert der Vertrieb usw.
- o Deziert fokussieren wir in der Studie Potenziale und Wachstumsbremsen: Wo liegen aus Sicht der teilnehmenden Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmer mit Vertriebsverantwortung die **wesentlichen Hebel und Engpässe für künftigen Vertriebserfolg**. Wo liegen diese Potenziale aus Sicht von Mandat?

In keinem der genannten Bereiche bleibt die Studie bei der Erkenntnis stehen. „Was bedeutet die Erkenntnis für effektives, wachstumswirksames Handeln?“ Dies ist die Leitfrage, die es zu jedem Ergebnis der Studie zu beantworten gilt.“, so Studienleiter Fabian Woikowsky.

Interessieren Sie sich für die Studienergebnisse und sind Sie Vorstand, Geschäftsführer und/oder Unternehmer mit Vertriebsverantwortung in einem mittelständischen Unternehmen, das produziert oder einen Handlungsschwerpunkt hat?

Nehmen Sie teil und erhalten Sie nach Abschluss der Studie kostenfrei Ihr persönliches Exemplar der Studie. Die Beantwortung der Studienfragen ist sehr zügig möglich und nimmt mit der gebotenen Sorgfalt nicht mehr als 20 Minuten in Anspruch.

Eine kurze E-Mail genügt:
fabian.woikowsky@mandat.de
 Betreff: Studie „Vertrieb“



Mandat-Vortragstermine

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle im Jahr 2015 – guido.quelle@mandat.de

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg
SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 ✓ Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?
FührungskräfteTagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 31. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg
Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt
- 6. Februar 2015 ✓ Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision
Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 23. März 2015 Ihr Preis ist Premium – und der Rest?
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 Vortragstitel folgt
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- und Giroverbands, Bonn
- 23. April 2015 Vortragstitel folgt
Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund
- 7. Mai 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des Seeoner Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 3./4. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 11. September 2015 Profitables Unternehmenswachstum kommt von innen
Bundeskonferenz der Wirtschaftsjuvenen Deutschland 2015, Dortmund
- 6. Oktober 2015 Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen
International PET-Conference
- 14./15. Oktober 2015 Vortragstitel folgt – 2-Tages-Seminar
ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH)
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure
Workshop der Mandat Managementberatung, Köln

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 149: PROFITABILITÄT

Lesen Sie den Artikel hier:
www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-149-profitabilitaet

Sabrina Schröter auf der Zielgeraden



Die Vergangenheit

Drei Jahre ist es jetzt her, seit Sabrina Schröter das Assessment Center für den Ausbildungsplatz als Kauf-frau für Bürokommunikation bei Mandat vielversprechend gemeistert hat. „Ein wenig aufgeregt und voller Erwartungen“, so stand Sabrina vor der Tür des Mandat Management Studios, erinnert sie sich.

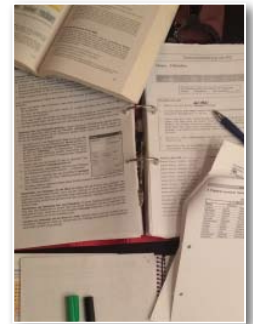
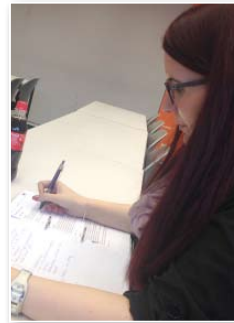
Die Zeit verging wie im Flug – Sabrina hat viele neue Erfahrungen gesammelt, ist persönlich gewachsen und hatte jede Menge Freude bei Mandat. Jetzt steht die Auszubildende kurz vor der Zielgeraden.

Was bringt die Zukunft?

Wir freuen uns, dass Sabrina Mandat nach dem Abschluss ihrer Ausbildung weiterhin tatkräftig unterstützt.

„Ich werde die Prüfungen erfolgreich bestehen!“, so Sabrinas Anspruch.

Liebe Sabrina, wir drücken Dir die Daumen und freuen uns auf die weitere Zusammenarbeit mit Dir!



Wenn Ehrenamt und Beruf sich ergänzen

Was kann man von einer Veranstaltung erwarten, die von allen Seiten nur in den höchsten Tönen gelobt wird? Die Kraft der Empfehlung brachte Pascal Kowsky dazu, sich selbst von der Qualität der Leo-Akademie zu überzeugen: Vom 20. bis 22. Februar besuchte er die jährlich stattfindende Wochenendveranstaltung, die ein vielseitiges Programm aus Workshops und Vorträgen mit Top-Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft bot. Die Teilnehmer: Rund 60 ausgewählte Leos aus dem gesamten Bundesgebiet.

Das Bewerbungsverfahren für Teilnehmer und die gezielte Auswahl der Referenten schafft unter allen Anwesenden eine ganz besondere Lern-Atmosphäre und

stützt somit den Zweck der Veranstaltung: Die persönliche Weiterentwicklung jedes Einzelnen, ergänzt um Networking sowie den Ideenaustausch zum ehrenamtlichen Engagement. Wesentliche Impulse nahm Kowsky aus einem Workshop zu Geschäftsmodellinnovationen mit. Die Besuche eines Seminars zu Präsentationstechniken und mehrerer Vortragsveranstaltungen zu Führung und Unternehmensgründung rundeten das persönliche Programm ab.

Um auf die eingangs gestellte Frage zurückzukommen: Jede Menge! Kowskys Erwartungen wurden gänzlich erfüllt, sodass sich der Junior-Berater auch für die Veranstaltung im kommenden Jahr bewerben wird.

Impressum

Dortmund:

Mandat
Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
44227 Dortmund
Germany
Phone: +49 231 9742-390
Fax: +49 231 9742-389
info@mandat.de
www.mandat.de

London:

Mandat Consulting Group
Level 17, Dashwood House
69 Old Broad Street
London EC2M 1QS
United Kingdom
Phone: +44 207 256 4257
info@mandat-group.com
www.mandat-group.com

New York:

Mandat Consulting Group
The Seagram Building
375 Park Avenue, Suite 2607
New York, NY 10152
United States of America
Phone: +1 212 634 7466
info@mandat-group.com
www.mandat-group.com

Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de

Redaktionsassistentz:

Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

[Download](#)

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz:

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

Bildquellen:

www.fotolia.com
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Titelbild: dell (Snowboarding)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis:
1. CEO-Tipp: MAXFX
2. S&F: haveseen
3. Marke: Stefanie Lindorf
4. P&O: Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler (Fotograph)
6. V&V: emeraldphoto
7. Intern: TZDO
Seite 6: Zielscheibe: butter45, Schnellboot: Angelo Giampiccolo, Taschenrechner/Papier: e-pyton
Seite 11: Portraits: Christoph Bornschein; Fritz Straub
Seite 12: pressmaster
Seite 14: vege (Flagge)

– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am Dienstag, den 07.07.2015 –

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Prof. Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de