



Nr. 100

April 2015, ISSN 1869-8360

MANDAT
MANAGEMENTBERATUNG



MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Entscheidungen treffen



4

CEO-Tipp des Monats

Zu viele Themen?
So steigern Sie die Entscheidungsgeschwindigkeit Ihres Unternehmens



5

Strategie & Führung

Entscheidungen treffen, auch in Bezug auf Kunden
– Schluss mit der ABC-Klassifizierung



7

Marke

Hü oder Hott? – Entscheiden im Sinne der Marke



9

Prozesse & Organisation

„Kaputt? Ist mir doch egal. Dafür bin ich nicht zuständig.“
Entscheidungskompetenz im Prozess



10

12. Internationales Marken-Kolloquium 2015

Marke – bewahren und erneuern



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neuigkeiten aus den Bereichen Vortrag, Studie und Blog



14

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Entscheidungen treffen – der eine mag es, der andere nicht. Auffällig ist: Wir haben anscheinend immer mehr Entscheidungen zu treffen und wir haben anscheinend immer weniger Zeit dazu, weil die nächste Entscheidung sich schon bemerkbar macht. Es lohnt sich also, einen Mandat Growthletter unter dieses Fokusthema zu stellen.

Es gibt kein „richtig“ oder „falsch“ im Umgang mit Entscheidungen, aber wir haben bei Mandat eine klare Meinung dazu. Es ist im kaufmännischen Bereich besser, eine falsche Entscheidung zu treffen, als keine. Warum? Weil das „richtig“ oder „falsch“ sich erst hinterher ergibt. Niemand weiß stets, wie sich eine Entscheidung auswirkt und niemand kann die Zukunft voraussehen, daher erklärt sich der Wert einer Entscheidung immer erst im Nachhinein.

Zwei Faktoren dazu. Erstens: Es bedarf des Lernens und trotz gefällter Entscheidungen muss nicht zwangsläufig in ähnlicher Situation in der Zukunft die gleiche Entscheidung wieder richtig sein. Vorsicht also vor Scheinsicherheit, die aus der Vergangenheit kommt. Zweitens: Es bedarf eines Kriterienkatalogs für Entscheidungen, eines Prioritätengerüsts. In der FAZ vom 26. März war in einem Kommentar eines FAZ Redakteurs zu lesen, dass die Entscheidungskriterien von Horst Seehofer sinngemäß folgende seien: Das eigene Wohl, das Wohl der Partei, das Wohl Bayerns. In dieser Reihenfolge. Ich habe gelacht und mir gedacht: Naja, immerhin eine Reihenfolge. McKinsey hat auch eine Reihenfolge, die an Berater kommuniziert wird: Client, Firm, You. Auch dies erleichtert die Entscheidungen, ob man es mag oder nicht.

Die oft wichtigste Frage bei Entscheidungen: Bin ich überhaupt ein (Mit-) Entscheider? Lautet die Antwort „Nein“ kann man sich das Weitere sparen.

Wie treffen Sie Entscheidungen? Welche Erfahrungen haben Sie gemacht? Schreiben Sie mir: guido.quelle@mandat.de

Und nun genießen Sie den österlichen Mandat Growthletter®.

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

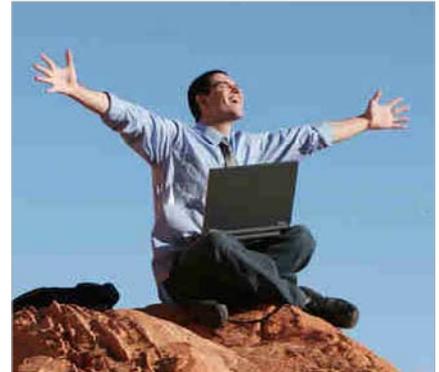


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Zu viele Themen? So steigern Sie die Entscheidungsgeschwindigkeit Ihres Unternehmens



Als CEO wissen Sie genau, was passiert, wenn Entscheidungen verschoben werden: Sie beginnen, einen schier unbeherrschbaren Berg zu bilden, wenn man nicht aufpasst wie ein Luchs. Wir haben in unserer Beratungspraxis herausgearbeitet, dass sich die tatsächlichen Gründe für Entscheidungsaufschub – die sich von den vermeintlichen Gründen meist deutlich unterscheiden – übersichtlich gestalten. Hier sind die aus unserer Erfahrung sieben wichtigsten Gründe dafür, dass Entscheidungen nicht getroffen oder verschoben werden:

1. Es sind nicht alle relevanten Informationen im Vorfeld erhoben worden.
2. Es sind zu viele Informationen erhoben worden.
3. Es ist im Interesse eines oder mehrerer der Beteiligten, dass keine Entscheidung getroffen wird.
4. Die Entscheider sitzen nicht alle an einem Tisch oder es sitzen Menschen am Tisch, die mit der Entscheidung gar nicht betraut sind.
5. Kriterien für die Entscheidungsfindung sind unklar.
6. Es werden zu viele Abhängigkeiten geschaffen
7. Es mangelt an der Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen.

Dies sind Maßnahmen gegen die obigen Gründe, die es Ihnen als CEO ermöglichen, die Entscheidungsgeschwindigkeit in Ihrem Unternehmen zu erhöhen, immer vorausgesetzt, dass Sie an der Entscheidung beteiligt sind:

1. Sorgen Sie dafür, dass der Gegenstand der Entscheidung im Vorfeld klar umzingelt wird und dass klar ist, wer welche Information bis wann beizusteuern hat. Sorgen Sie auch dafür, dass alle Informationen vor dem Entscheidungsmeeting vorliegen. Lassen Sie die exakte Entscheidung auf die Agenda setzen.
2. Es gelten die unter 1 getroffenen Anmerkungen und überdies ein „Verbot“ an irrelevanter Information. Machen Sie klar, dass es keine Perfektion geben kann.

3. Identifizieren Sie im Vorfeld, wer welche persönlichen Vor- und Nachteile von einer zu treffenden Entscheidung hat. Hinter jeder geschäftlichen Entscheidung steht ein persönliches Ziel. Wenn die sachliche Entscheidung gegen das persönliche Ziel geht, werden gern Nebelkerzen geworfen.
4. Machen Sie klar, wer an dem Entscheidungsmeeting teilnehmen muss, wer an dem Entscheidungsmeeting teilnehmen darf und wer nicht.
5. Machen Sie klar, welche Priorität die Entscheidung hat und was die Reihenfolge der Kriterien ist. Ist Umsatzwachstum wichtiger als Rendite? Marktanteil wichtiger als Innovation?
6. Irgendwo muss man ein System begrenzen, auch dies geht nur unter Verzicht auf Perfektion. Setzen Sie die Systemgrenzen, die Grenzen des zu entscheidenden Gegenstands, fest.
7. Der Umgang mit Unsicherheit ist etwas, das ein Unternehmen nur sehr langsam lernt. Gleichwohl sind Sie die wesentliche Person, die hier helfen kann. Verdeutlichen Sie in jeder Entscheidungssituation, in jeder Maßnahme, in jedem Projekt, dass niemand die Zukunft voraussehen kann und dass es besser ist, loszulaufen, als abzuwarten. Dies ist eine Kulturfrage und ein echtes Change Management. Der Aufwand lohnt aber, denn Unternehmen, die Mitarbeiter haben, welche mit Unsicherheit umgehen können, performen stets besser, als Unternehmen, die – vergeblich – versuchen, die Zukunft vorzusehen.

In unseren Beratungsmandaten steht stets eine Vielzahl an Entscheidungen an und in jedem größeren Projekt erlangen unsere Klientenunternehmen eine wesentlich erhöhte Entscheidungsgeschwindigkeit. Entstehen dabei auch Fehlentscheidungen? Selbstverständlich, aber daraus kann wieder gelernt werden, aus Stillstand nicht.

Entscheidungen treffen, auch in Bezug auf Kunden – Schluss mit der ABC-Klassifizierung

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Wer ist Ihr idealer Kunde?
- o Wieviel Energie stecken Sie in noch nicht rentable Kunden, die aber Transformationspotenzial besitzen?
- o Warum trennen Sie sich nicht von „Störern“?
- o Klassifizieren Sie Ihre Kunden und legen Sie Maßnahmen fest.



Wir haben im vergangenen Jahr ein sehr leistungsstarkes Instrument entwickelt, das es ermöglicht, die internen Wachstumschancen und auch die internen Wachstumsbremsen in Unternehmen in sehr kurzer Zeit mit einer sehr hohen Genauigkeit herauszuarbeiten. Es handelt sich um ein Instrument, in das 25 Jahre Mandat Know-how eingeflossen sind: Den Mandat Growth Indicator®. Wir haben ihn bislang in Unternehmen in Deutschland und Österreich eingesetzt und er hat signifikante Resultate zutage gefördert (Testimonials sind auf Wunsch verfügbar).

Ende des Werbeblocks; warum schreibe ich dies? Eine Frage in dem umfangreichen Fragenkatalog bezieht sich auf den idealen Kunden des Unternehmens, das wir untersuchen. „Wer ist Ihr idealer Kunde?“ – dies fragen wir sowohl im Marketing als auch im Vertrieb und das fragen wir auch die Unternehmensführung. Die Antworten darauf sind mitunter – bei aller Wertschätzung – erschreckend dünn. Für uns sind diese dünnen Antworten keine wirklich großen Überraschungen, denn in der Beratungsarbeit zur Aktivierung des Vertriebs, zur Schärfung der Marke, zur klaren, präzisen Formulierung einer Wachstumsstrategie stellen wir diese Frage auch immer und wir müssen fast immer mit unseren Kliententeams nacharbeiten, denn die Klarheit über den idealen Kunden ist bei weitem nicht so, wie sie sein sollte.

Wenn aber keine Klarheit über den idealen Kunden herrscht, liegt die Vermutung nahe, dass die Kunden des Unternehmens, das wir betreuen, nahezu identisch behandelt werden oder dass sie auf Grund von nicht nachvollziehbaren Kriterien – Achtung: Bauchgefühl zählt hier nicht – unterschiedlich behandelt werden. Ist es nicht so? Im Vertrieb hat mancher Mitarbeiter seine Lieblingskunden und die Kriterien erschließen sich dem unbedarften, unbeeinflussten Beobachter nicht immer.

In Projekten, in denen wir die Kunden stärker in den Fokus nehmen – was in nahezu jedem unserer Projekte in unterschiedlicher Tiefe vorkommt – nähern wir uns also dem idealen Kunden. Die Kriterien, die dazu führen, dass ein Kunde ein idealer Kunde ist, sind so vielfältig, dass sie in diesem Beitrag keinen Niederschlag finden können, schließlich hat jedes Unternehmen seinen Leistungen und Ansprüchen spezifische Kriterien – wengleich es auch übergreifende Gemeinsamkeiten gibt. Der Punkt aber ist, dass es auch über den idealen Kunden hinaus noch Betrachtungen anzustellen gilt. Wenn der ideale Kunde also beschrieben ist, verbleiben ja noch viele, viele nicht ideale Kunden. Was ist mit ihnen?

Nachfolgend beziehe ich mich auf das B2B-Umfeld, aber für B2C gilt Analoges. Wir unterscheiden neben folgenden Kunden:

1. **Ideale Kunden**
2. **Nicht ideal, aber Transformationspotenzial zu „ideal“**
3. **Nicht ideal, aber „ok“, derzeit kein Transformationspotenzial zu „ideal“ erkennbar**
4. **Nicht rentabel, nicht störend**
5. **Störer.**

Beginnen wir einmal unten: Jawohl, es gibt Störer und Sie wissen das. Die Frage ist, warum sich Unternehmen mit diesen Störern regelhaft herumärgern. Hier ist die Antwort: Es ist eine Kombination aus Verlustangst und Hoffnung. Und hier sind die Nachrichten: Störer werden immer Störer bleiben. Normstrategie: Feuern Sie diese Kunden. Von mir aus sprechen Sie vorher auch noch einmal mit ihnen, um festzustellen, ob es an Ihnen oder an dem Kunden liegt, aber es gibt Kunden, die wollen nicht passen.

Die zweite Ebene von unten: „nicht rentabel, nicht störend“ muss zwingend rentabel gemacht werden, andernfalls gilt hier Gleiches: Feuern. Nein, es gibt keinen Grund, diese nicht rentablen Kunden zu halten, auch das Argument „Auslastung“ zieht nicht.

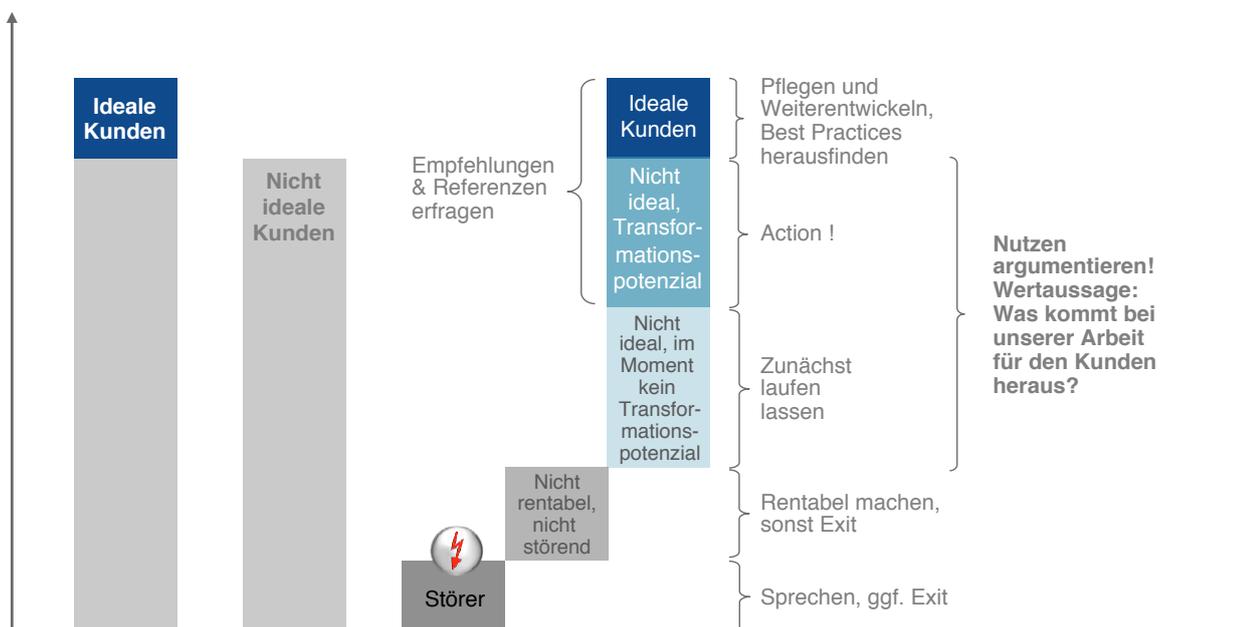
Nicht ideale Kunden ohne erkennbares Transformationspotenzial, die aber rentabel sind, können zunächst routinemäßig weiter bedient werden. Es sollte aber keine große Energie in sie vergeudet werden.

Nicht ideale Kunden mit erkennbarem Transformationspotenzial zu idealen Kunden, also sozusagen „noch nicht ideale Kunden“ sollten unbedingt eine hohe Aufmerksamkeit erfahren, um sie zu idealen Kunden zu entwickeln.

Die idealen Kunden schließlich müssen besonders bekümmert werden, weiterentwickelt werden, mit ihnen müssen Gespräche darüber stattfinden, warum die Geschäftsbeziehung so gut ist, wie sie ist und was getan werden muss, damit dies weiter so bleibt. Überdies empfiehlt es sich dringend, bei den idealen Kunden und bei denjenigen Kunden, die das Potenzial haben, ideale Kunden zu werden, nach Referenzen und Empfehlungen zu fragen – etwas, das im Vertrieb heute immer noch um Meilen zu kurz kommt. Warum? Aus Angst vor Ablehnung und aus Mangel an Handwerk, diese Fragen zu stellen.

Zurück zum Thema „Entscheidung“: Die Entscheidungskriterien, die Sie nutzen, um Ihre Kunden gemäß der obigen Klassifizierung einzuteilen, sind individuell, aber wenn es Ihnen gelingt, eine solche Klassifizierung mit Ihrem Vertrieb und idealerweise auch mit Ihrem Marketing durchzuführen, ist der nächste Schritt pro Klasse und darin pro Kunde klare Maßnahmen zu verabreden, was mit welchem Kunden wann zu geschehen hat. Auf diese Weise kommen Sie aus dem Vertriebstrott heraus und Sie haben eine ganz neue Gesprächsgrundlage bei Ihren Kunden geschaffen. Ganz nebenbei bereinigen Sie Ihr Kundenportfolio um die Wertvernichter und haben Raum für Neues.

Nicht schlecht für eine relativ einfach anmutende Arbeit, nicht wahr?



© Abb: Mandat Managementberatung GmbH

Hü oder Hott? – Entscheiden im Sinne der Marke

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Führungsarbeit: Wie Sie die richtige Entscheidungsbasis schaffen.
- o Und was heißt das jetzt? Durchdeklinieren der Entscheidungsbasis für jeden Bereich.
- o Entscheidungsfindung erleichtern und konsistent gestalten im gesamten Unternehmen.



Die Marke ist nicht klar positioniert? Die Konsistenz zwischen Produkt und Marke ist nicht immer gegeben? Obwohl Ideen und Konzepte zahlreich vorhanden sind, schafft es kaum eine Innovation bis hin zur Marktreife? Indizien dafür, dass möglicherweise keine klaren Entscheidungen getroffen werden.

Entscheidungen zu treffen und nachhaltig hinter diesen Entscheidungen zu stehen, ist ein wesentliches Erfolgskriterium einer starken Marke mit deutlich erkennbarer Kontur. Wie Greti Ladurner, im letzten Jahr als Referentin auf dem Internationalen Marken-Kolloquium zu Gast, treffend sagte: „Eine Marke ist kein basisdemokratisches System.“

Der Markenkern als Basis

Um strategisch Entscheidungen treffen zu können und eine Linie im Rahmen der Markenkommunikation sicherzustellen, ist es ratsam, den Kern der Marke herauszuarbeiten. Alle Handlungen sollten auf diesen Markenkern einzahlen.

Als Markenkern verstehen wir das innerste einer Marke. Er gibt Antwort auf die Frage, was eine Marke verspricht. Der Markenkern erfasst dabei das gesamte Unternehmen, dessen Herkunft, Verhalten, Vorgehensweisen, Produkte und Dienstleistung in einem Begriff, zeigt die Identität der Marke und schafft eine klare Differenzierung zum Wettbewerb. Dabei muss der Markenkern für Externe nicht direkt sichtbar sein. Entscheidend ist, dass sich alles – Produkt, Kommunikation, Entscheidungen – aus ihm ableitet.

Wie kann ein Markenkern aussehen? Betrachten wir einmal nicht die Automobilindustrie, sondern kaufen ein: „Odol“ steht für „Frische“, „Maggi“ kann zurückgeführt werden auf den Markenkern „helfen“, „Nivea“ setzt das

„Leben“ in den Mittelpunkt und „Nespresso“ den „Genuss“. Um diese Markenkern herum, sammeln sich rationale und emotionale Attribute der Marke, die funktionale Nutzenaspekte, Kompetenzen und Leistungen widerspiegeln.

Um den eigenen Markenkern zu definieren, lohnt sich das Sammeln markenspezifischer Leistungen. Was macht Ihr Unternehmen erfolgreich, bzw. hat es erfolgreich gemacht? Was ist typisch für Ihr Unternehmen und ganz klar mit Ihnen verknüpft? Was unterscheidet Sie vom Wettbewerb? Wofür stehen Sie ein? Welche Unternehmenswerte liegen zugrunde? Sicherlich fallen Ihnen dutzende Attribute des Unternehmens ein, versuchen sie diese zusammenzuführen und immer weiter zu verdichten, um schließlich den Markenkern zu erkennen. Auch wenn Ihnen direkt klar sein sollte, was der eigene Markenkern ist, prüfen Sie, ob dieser Markenkern sich tatsächlich in allen Handlungen widerspiegelt. Wie zeigt sich der Markenkern beispielsweise in Ihren Lieferantenbeziehungen? Wie wird der Markenkern gegenüber Ihren Mitarbeitern gelebt?

Step by Step

Ist der Markenkern als Basis vorhanden, heißt es „Durchdeklinieren“. Was bedeutet der Markenkern „helfen“? Alle Produkte von Maggi helfen in der Küche und sorgen dafür, dass Gerichte kinderleicht gelingen. „Helfen“ bedeutet aber auch, dass eine hervorragende Kundenbetreuung eingerichtet sein sollte. Helfen heißt auch, Rezepte bereitzustellen und Wissen zu vermitteln, beispielsweise in den Maggi-Kochstudios. Helfen hieße auch, auf seine Mitarbeiter einzugehen und zum Beispiel flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, um verschiedene Lebenssituationen zu unterstützen. Helfen kann heißen,

einen Lieferanten nicht direkt zu wechseln, sondern einen Weg zu finden, die Leistung zu verbessern. Helfen kann heißen, soziale Projekte zu unterstützen und vielerlei Dinge mehr.

Um eine glaubhafte und starke Marke aufzubauen, ist es wichtig, dass das gesamte Unternehmen authentisch den Markenkern verkörpert. Es hilft maximal kurzfristig, wenn nur das Marketing eine Werbebotschaft herausposaunt. Eine nachhaltig starke Marke wird getragen durch das gesamte Unternehmen. Machen Sie sich also die Mühe, für jeden Unternehmensbereich durchzudeklinieren, was der Markenkern genau für diesen Bereich bedeutet. Wichtig ist, sich nicht mit Füllwörtern wie Qualität, Kundenorientierung oder Zuverlässigkeit zufriedenzugeben, sondern bis ins kleinste herunterzubrechen, was genau z. B. Kundenorientierung für das Unternehmen bedeutet, um Substanz an diese Wörter zu bekommen.

Fokus auf das Wesentliche

Was kann dabei unterstützen, den Markenkern bis ins Kleinste herunterzubrechen? Im Rahmen unserer Beratungsmandate zeigt sich immer wieder deutlich, dass weniger hier mehr ist und den Mitarbeitern effektiver hilft, die Umsetzung des Markenkerns für den eigenen Bereich zu erfassen und umzusetzen.

Ein Instrument, das erfahrungsgemäß sehr gut geeignet ist, um eine einheitliche Kommunikation des Markenkerns sicherzustellen und kurz und knapp Kunden, Partnern, dem Handel, Lieferanten, etc. zeigt, in welcher Hinsicht sie nach dem Kauf bzw. nach der Zusammenarbeit besser gestellt sind als zuvor, ist die Wertaussage. Eine echte Wertaussage gibt eine Antwort auf die Frage „Was macht das Unternehmen?“ bzw. „Wofür steht die Marke?“ und zwar nicht in werblicher Form wie es ein Claim im Stil von „Ich bin doch nicht blöd.“ oder „Sind sie zu stark, bist du zu schwach.“ tut, sondern mit Hilfe einer prüfbarer Tätigkeit. Eine Wertaussage zeigt einen ausgewählten Kundennutzen. Die Wertaussage von Mandat lautet „Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen.“ Nach der Zusammenarbeit mit uns sind Unternehmen also bereit, wieder profitabel zu wachsen oder ihre Wachstumsphase noch zu verstärken. Eine Wertaussage umfasst:

1. **Eine Tätigkeit – ein Verb, das beschreibt, was Sie tun.**
2. **Einen Kundennutzen – einen Vorteil, den Ihre Marke bietet.**
3. **Einen prüfbaren Fakt – der Vorteil, sollte durch den Kunden erfahrbar sein.**

Die Wertaussage ist eine hervorragend Grundlage, um darüber zu sprechen, welchen Wert Ihr Unternehmen

schafft, sie hat aber auch eine starke Wirkung nach innen. Sie kann als Prüfregel für die eigene Arbeit verwendet werden und dabei unterstützen, zu erkennen, ob eine Tätigkeit tatsächlich zur Stärkung des Markenkerns beiträgt oder eine andere Handlung effektiver und richtiger wäre. Das Team weiß genau, wofür es arbeitet und gemeinsam einsteht.

Neben dem Markenkern und einer kurzen und prägnanten Wertaussage, ist die Entwicklung eines Corporate Designs und einer ganzheitlichen Corporate Identity häufig von Vorteil. Wichtig ist, dass sowohl CD als auch CI im erforderlichen Maße bleiben. Es ist nicht nötig, jede Ausnahme zu regeln. Aber in einem angemessenen Umfang erleichtern die Maßgaben aus CD und CI, die richtigen Entscheidungen zu treffen, helfen Fehler zu vermeiden und Zeit einzusparen. Haben Sie sich einmal entschieden, um welchen Markenkern sich alles drehen soll und die Basiselemente der Kommunikation herausgearbeitet, können auch Ihre Mitarbeiter leichter und konsistenter Entscheidungen treffen. Die Klarheit in der Kontur der Marke steigt immens.

Fazit

Damit nicht jede Entscheidung vertagt, eine Stufe weitergetragen oder schließlich doch bei der Geschäftsführung aufläuft, sollte jede Abteilung in den Prozess der richtigen Entscheidungsfindung eingegliedert werden, nachdem ein Markenkern gefunden ist. Erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team, was beispielsweise „Kundenorientierung“ für den Vertrieb bedeutet. Was darf ein Verkäufer am POS entscheiden? Welche Sprachregelungen sollen bei Standard-Problemen genutzt werden? Wie schnell ist welche Resonanz gegenüber Kunden, Lieferanten oder Partner erforderlich?

Blicken wir zurück auf Maggi. Wenn Sie „helfen“ als Leistung anbieten, müssen Sie sicher sein, dass alle Ihre Prozesse auf „helfen“ ausgerichtet sind und nicht nur das Produkt oder die Dienstleistung am POS. Das scheint selbstverständlich, ist es aber häufig nicht. Diejenigen Unternehmen, die es schaffen, das Hinterfragen und Durchdeklिनieren durchzuhalten und nicht nachlassen ihren Markenkern bis ins Letzte zu repräsentieren, bilden nachhaltig starke und erfolgreiche Marken. Diejenigen Unternehmen, die hier nachlässig sind, sorgen dafür, dass die Marke verwässert und Stück für Stück von innen heraus an Kontur verliert. Eine nahezu leichtsinnige Einstellung im Sinne der Marke.

Treffen Sie die nötigen Entscheidungen, um den Rahmen der Marke vorzugeben. Sorgen Sie dafür, dass auch Ihre Mitarbeiter in diesem Sinne selbst strategisch entscheiden können. Dann wird auch klar, wie die Marke zu positionieren ist, welche Produkte tatsächlich konsistent zur Marke passen und welche Ideen und Konzepte fokussiert werden sollten, um in Zukunft erfolgreich zu sein.

„Kaputt? Ist mir doch egal. Dafür bin ich nicht zuständig.“ Entscheidungskompetenz im Prozess

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Jede absehbare Entscheidungsäsur im Prozess braucht einen klaren Verantwortlichen.
- o Die Entscheidungskompetenz sollte bei demjenigen liegen, der das nächste Ergebnis im Prozess vertritt.
- o Sind unterschiedliche Einheiten vom nächsten Ergebnis betroffen, zählt die Marktwirkung des Ergebnisses.



Kennen Sie Situationen wie die folgenden? Eine unzureichende Vorleistung wird im Produktionsprozess weitergereicht, bis es zum Schluss zeitaufwendig und teuer gerichtet werden muss – hoffentlich ohne dass der Kunde es bemerkt; Personen im Unternehmen wollen bei Entscheidungen mitreden und mitentscheiden, für deren Resultat Sie nicht verantwortlich sind; Bei Kapazitätsengpässen wird derjenige Auftrag bevorzugt, nach dem am lautesten Geschrien wird oder auf dem der inoffizielle Aufkleber „Chefauftrag“ klebt.

Wir kennen das auch. Eine wesentliche Wachstumsbremse, auf die wir in einer Vielzahl unserer Projekte zur Prozessreorganisation stoßen, sind ungeklärte Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen. Hierin liegen beträchtliche Potenziale in Form von Geld, Zeit und Betriebsfrieden. In eindeutig definierten Prozessen sind absehbare Entscheidungsbedarfe antizipiert und es ist klar geregelt, wer für die jeweilige Entscheidung Verantwortung trägt. Das bedeutet derjenige darf, muss sie aber auch treffen. Auch eine falsch getroffene Entscheidung ist regelmäßig besser als gar keine.

Es stellt sich im Zuge der Prozess- und Schnittstellenklärung zwangsläufig die Frage, wer nun für eine gewisse Entscheidungsäsur verantwortlich sein soll. Aus den unterschiedlichsten bereichs- und persönlichen Interessen werden Verantwortlichkeiten hierbei häufig eingefordert oder abgelehnt. Um zu verhindern, dass Befugnisse politisch oder willkürlich zugeordnet werden, sollten klare Kriterien möglichst konsequent angelegt werden. Eine bewährte Grundregel hierbei lautet: Eine Entscheidung sollte stets von demjenigen getroffen werden, der für das nächste, weitere Ergebnis gerade steht. Sind dies unterschiedliche Einheiten, so ist das marktwirksamste Ergebnis entscheidend. **Hierzu ein paar Beispiele:**

- o Bei der Freigabe eines Zwischenergebnisses im Produktionsprozess für die Weiterverarbeitung sollte die leistungsempfangende Einheit die Freigabeentscheidung treffen. Einschränkung: Die Einheit muss natürlich in der Lage sein, die Beurteilung vorzunehmen. Ist sie dies nicht, so ist eine andere Lösung zu finden. Die Qualitätssicherung sollte hierbei das letzte Mittel der Wahl sein, da sie weder die Vorleistung noch das weitergehende Ergebnis direkt vertritt.
- o Ist eine bestimmte grundlegende Entscheidung, wie z. B. der Einsatz einer Grundzutat, wie einer bestimmten Brotsorte für Burger zu treffen, so sollte der derjenige – nachdem er relevante Gruppen, wie die Qualitätssicherung und den Einkauf angehört hat – die Entscheidung treffen, der für den Markterfolg gerade steht, z. B. das Produktmanagement. Insbesondere bei Fragen des Geschmacks gibt es häufig eine Vielzahl selbsternannter Experten im Unternehmen.
- o Im eingangs skizzierten Fall der Prioritätenentscheidung für und gegen bestimmte Aufträge bei Kapazitätsengpässen ist es wichtig, dass derjenige die Entscheidung trifft, der die marktrelevanten Auswirkungen im Überblick hat und die Entscheidung im besten Sinne des Gesamt-Unternehmens trifft. Dies ist regelmäßig die Vertriebsleitung, diese tut jedoch gut daran, sich ein klares Bild von den Implikationen der Entscheidungen zu machen, also z. B. mit der technischen Leitung Rücksprache zu halten.

Wie sieht es in Ihrem Unternehmen aus? Sind regelmäßig auftretende Entscheidungsbedarfe bekannt, Entscheidungskompetenzen eindeutig vergeben und werden diese eingehalten? Durchdenken Sie diese Fragen einmal. Es lohnt sich.

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



Olaf Maninger
Solo-Cellist/Medienvorstand und
Mitglied des Stiftungsvorstandes
der Stiftung Berliner Philharmoniker,
Geschäftsführer der Berlin Phil
Media GmbH

Eine der stärksten Marken der Musikwelt erwartet Sie in diesem Jahr auf dem 12. Internationalen Marken-Kolloquium. Die Berliner Philharmoniker haben eine globale Fangemeinde. Die Nachfrage nach Konzertkarten ist enorm. In der Zeit des diesjährigen Marken-Kolloquiums allein spielt Maninger in drei Ländern. Um junge Menschen wieder für Klassik zu begeistern, haben sich die Philharmoniker bereits vor fünf Jahren mit einem einzigartigen Konzept auf den Weg gemacht: Die „Digital Concert Hall“ ging online. Maninger war die treibende Kraft hinter dieser Entwicklung und vereint die Leidenschaft für die Musik mit der Leidenschaft und gutem Geschick für Markt und Medien wie kaum ein anderer.



Thomas de Buhr
Managing Director der Twitter
Germany GmbH

Es zwitschert auf dem Internationalen Marken-Kolloquium. Thomas de Buhr ist Experte in den Bereichen Vertrieb und Marketing: Ob bei der ProSieben-Sat1 AG, bei Masterfoods oder vormals als Google-Manager verantwortlich für die Online-Werbung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Seit August 2014 führt er die Geschicke von Twitter und steht insbesondere vor der Aufgabe, den Vertriebs-Bereich des Internetdienstes in Deutschland aufzubauen. Freuen Sie sich auf ein Stück Gratwanderung zwischen aktivem Nutzerwachstum und dem Etablieren von Werbeformaten in sozialen Netzwerken.

„Tiefe Erfahrungswerte, sehr authentisch und auf wirkliche Botschaften fokussiert. Die Einblicke in die Markenführung und der Erfahrungszugang haben mich beeindruckt.“

Thomas Surwald, Mitglied der Geschäftsleitung, QSC AG

Auf der Zielgerade

Traditionell ist die Osterzeit eine Phase für das Internationale Marken-Kolloquium, in der die Ausgestaltung der Tage in Seeon klare Formen annimmt, das Programm festgelegt wird und letzte Abstimmungen mit den Referenten besprochen werden. Wir freuen uns sehr darauf, Ihnen noch im April das finale Programm zu präsentieren.

Das 12. Internationale Marken-Kolloquium wird auch 2015 bunt und facettenreich! Wenn Sie sich neben Cellist Maninger und Twitter Deutschland-Chef de Buhr außerdem Onlineexperten Christoph Bornschein vorstellen, ist eines sicher: Ein spannender und gewinnbringender Austausch erwartet Sie. Denn auch die Philharmoniker befinden sich wie unzählige andere Unternehmen in einem Lernprozess, soziale Medien für sich zu nutzen, ohne sich anzubiedern.

Teilnehmer werden

Maximal 80 Unternehmer, Geschäftsführer, Vorstände und seniorige Führungskräfte, denen es um Marke, Strategie und Wachstum geht. Wenn Sie zu diesem starken Netzwerk zählen möchten, sichern Sie sich noch heute einen der limitierten Teilnehmerplätze in unserem **e-Shop** auf unserer Website: www.internationales-marken-kolloquium.de oder per E-Mail an: kerstin.scupin@markenkolloquium.de.

Wir freuen uns auf Sie!

Jetzt anmelden!

61. Parfümerietagung „Einzig nicht artig! Unverwechselbar werden“

Prof. Dr. Guido Quelle war am 23. März beim Bundesverband der Parfümerien e.V. zu Gast und sorgte für den erforderlichen Wachstums-Input, um an den Themen Unverwechselbarkeit und emotionale Kundenbindung zu arbeiten. Nachdem die zahlreich erschienenen Teilnehmer bereits am Vormittag nach Lösungsansätzen für branchenrelevante Herausforderungen gearbeitet hatten, galt es am Nachmittag noch einmal, die „Branchen-Brille“ abzusetzen und Impulse von außen zu nutzen. In seinem Vortrag „Differenzierung?! Ihr Preis ist Premium – und der Rest?“ gab Quelle den Teilnehmern aus Handel und Industrie unterschiedliche handfeste Ansatzpunkte mit auf den Weg. Getreu dem Jahresmotto und der Problemstellung dahinter, immer austauschbarer zu werden, vergleichbare Produkte zu rabattierten Preisen anzubieten und sich vom Luxus hin zur Massenware zu bewegen, fokussierte Quelle insbesondere die Themen Strategie, Innovation und Mitarbeiterentwicklung.

„Der Luxus von heute ist der Standard von morgen. Deswegen brauchen wir Wachstum und deswegen brauchen wir Strategie. Strategie gibt uns die richtige Richtung.“

So lautete ein Statement des Vortrags, das starke Zustimmung fand. „Marke muss pragmatisch sein – auch eine einzelne Parfümerie kann sich als Handelsmarke verstehen und sich so Chancen holen“ machte Quelle den Teilnehmern verständlich. Tipps und praktische Lösungsansätze, um das Thema Marke handhabbar zu gestalten und weg von den allseits bekannten Platzhaltern hin zu kommunikativer Substanz und Differenzierung zu gelangen, sorgten für Gesprächsstoff und Tatendrang.

Am Abend feierte die Branche Ihre Jubilare. Ob langjährig erfolgreiche Parfümerien oder etablierte Marken-Geburtstage, die Gesellschaft gratulierte und verbrachte einen stimmungsvollen Abend mit regen Gesprächen.



Mandat-Studie „Sell Or Be Sold“ – Effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand

Letzte Chance teilzunehmen, letzte Chance auf Ihr kostenfreies Exemplar

„Sell Or Be Sold“ ist der Arbeitstitel unserer neuen Vertriebs-Studie (wir berichteten in der März-Ausgabe des Mandat Growthletters®).

Die Arbeit an der Studie befindet sich nunmehr im letzten Teil der Erhebungsphase. Vielen Dank an dieser Stelle, für Ihr hohes Interesse und die starke Teilnahme.

Wenn Sie noch nicht teilnehmen, **ergreifen Sie als Vorstand oder Geschäftsführer mit Vertriebsverantwortung**

die finale Chance: Im April ist die Teilnahme noch möglich. **Als Teilnehmer erhalten Sie den Endbericht zur Studie kostenfrei, vor der offiziellen Veröffentlichung zugesandt.**

Senden Sie einfach eine kurze E-Mail mit dem Betreff: **Studie „Vertrieb“** an:
fabian.woikowsky@mandat.de

Der Mandat Wachstums-Wochenstart auf dem Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 154: OSTERN

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-154-ostern>

Abonnieren Sie den Mandat Wachstums-Wochenstart und erhalten Sie jeden Montagmorgen neue Wachstums-Impulse, unverbindlich und kostenfrei per E-Mail von Prof. Dr. Guido Quelle. Senden Sie eine E-Mail an guido.quelle@mandat.de mit dem Betreff **„Anmeldung Mandat Wachstums-Wochenstart“**.



Mandat-Vortragstermine

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle im Jahr 2015 – Kontakt: 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 |
| 20. März 2015 | ✓ | Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg
Partnerkonferenz der GC-Gruppe, Stuhr |
| 23. März 2015 | ✓ | Ihr Preis ist Premium – und der Rest?
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf |
| 22. April 2015 | | Profitables Wachstum schaffen: Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn |
| 23. April 2015 | | Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen
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 Seon, Chiemgau |
| 11. September 2015 | | Wachstum kommt von innen – Wie aus einem normalen Unternehmen ein Wachstums-
unternehmen wird; Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund |
| 7. Oktober 2015 | | Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen
International PET-Conference, Fulda |
| 14./15. Okt. 2015 | | Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren
ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH) |
| 28. Oktober 2015 | | 3. Power-Tag für beratende Ingenieure; Workshop der Mandat Managementberatung, Köln |



„In vielen Unternehmen wird heute Wachstum sehr eindimensional gesehen. Herr Prof. Quelle hat uns mit seinem Gastvortrag auf unserer Frühjahrstagung auf eine inspirierende Art daran erinnert, was Wachstum wirklich bedeutet und wie einfach es sein kann, zu wachsen, wenn jeder Mitarbeiter im Unternehmen den eigentlichen Sinn von Wachstum erkennt, aber auch verinnerlicht. Dafür möchte ich Herrn Professor Quelle danken!“
Magister Josef Siess, Mitglied des Vorstandes, Billa AG, Wiener Neudorf, Österreich



100 mal Wachstums-Know-how für Sie

Wir schreiben wieder ein weiteres Kapitel Mandat-Geschichte: Gerade lesen Sie die 100. Ausgabe unseres Wachstums-Briefes.

Langjährige Leser erinnern sich bestimmt noch an den ersten Look und dass der Newsletter eher unregelmäßig erschien. Ja, „Newsletter“ – die Marke „Mandat Growthletter®“ wurde erst im Jahr 2010 geboren und im Anschluss das aktuelle Logo geschaffen.

MANDAT
GR **WTHLETTER**®

Nr. 1
Dezember 2003



Nr. 100
April 2015



Mit Blick auf die 100. Ausgabe können wir sagen, dass wir noch fokussierter in Hinblick auf das sind, was wir tun: **„Wir unterstützen Unternehmen dabei, profitabel zu wachsen.“**

Wir sind stolz darauf und freuen uns, Ihnen jeden Monat einen Mehrwert zu liefern! Haben Sie Themenwünsche? Liegt Ihnen etwas besonders am Herzen?

Dann schreiben Sie mir: **guido.quelle@mandat.de**
Regelmäßig rufe ich Sie auch an, um Ihre brennenden Themen zu erfahren.



Pascal Kowsky in den Vorstand der LEOs gewählt

Nach ersten spannenden und gewinnbringenden Erfahrungen in unterschiedlichen LEO-Projekten wie dem LEO-Adventskalender oder dem Verteilen von Rosen zum Valentinstag und tollen neuen persönlichen Kontakten, ist es nun auch offiziell: Pascal Kowsky ist fest aufgenommenes Mitglied im LEO-Club Dortmund „Florian“.

In der vergangenen Mitgliederversammlung am 25. März 2015 sprach der Club-Vorstand Pascal noch einmal formell das Vertrauen aus und wählte den Junior-Berater für das kommende Amtsjahr ebenso mit in den Vorstand.

Pascal möchte die Clubarbeit effektiv unterstützen und es liegt ihm als designierter Sekretär insbesondere am Herzen, eine klare und verbindliche Zusammenarbeit sicherzustellen, sodass jedes Mitglied seine Stärken gut einbringen kann und gemeinsam auch das nächste LEO-Jahr ein voller Erfolg wird.

Pascal freut sich auf weitere spannende Projekte, darauf den Club aktiv zu stärken und einen positiven Beitrag für die Stadt Dortmund zu leisten. Ein wunderbarer nächster Wachstumsschritt für den Mandat-Berater.

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: Oksana Kuzmina (Kind) Artenauta (Stern)
© 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
S. 10: Copyright Portrait liegt bei der jeweils abgebildeten Person.
S. 12: © Sprinter: mezzotint_fotolia

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de