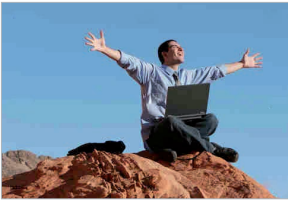




# MANDAT GR WITH LETTER®

Fokusthema: Logistik



4

**CEO-Tipp des Monats**

Was der CEO über die Logistik wissen muss



5

**Strategie & Führung**

Logistik: „Wir müssen halten, was der Vertrieb verspricht“ – stimmt.



7

**Marke**

Amazon – Schnelle Logistik und reduzierter Kundenkontakt



9

**Organisationsentwicklung**

Was die Organisationsentwicklung und Projektleiter von der Logistik lernen können



10

**Internationales Marken-Kolloquium**

Marke – Logik und Emotion



11

**Vorträge & Veröffentlichungen**

Neues rund um Vorträge, Veranstaltungen und mehr



13

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!



# Editorial

Für diesen Monat habe ich mir überlegt, dass ich Ihnen im Editorial einmal ein paar typische Themen nenne, die unsere Klienten bewegen und die uns in Beratungsprojekten regelmäßig begegnen. Vielleicht finden Sie sich ja in dem einen oder anderen Thema wieder:

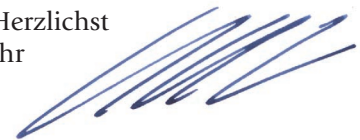
- o Der Projektleiter eines Projektes teilt seinem Auftraggeber deutlich nach geplantem Projektabschluss mit, dass aus dem termingerechten Projektabschluss nichts wird.
- o Die Leiter voneinander unabhängiger, aber zu einem Unternehmen gehörenden Niederlassungen mauern, was das Zeug hält und tischen einander (und der Unternehmensleitung) Märchen auf, um nicht auf eigene Schwachpunkte weisen zu müssen.
- o Die Vertriebsleitung stimmt zu, dass man sich vor der Akquisition besser abstimmen müsse, um interne Möglichkeiten besser zu berücksichtigen und akquiriert munter weiter ohne Abstimmung drauflos.
- o Die Unternehmensführung hat eine klar artikuliert (und schlüssige) Strategie formuliert. Im Gespräch mit den Bereichsleitern stellen wir fest, dass diese Strategie niemand kennt, geschweige denn nennen kann.
- o Die Unternehmensführung schätzt die Wachstumskraft des Unternehmens richtig ein, die Bereichsleitungen liegen – viel zu positiv – meilenweit daneben (gemessen mit dem Mandat Growth Indicator, auf den wir nächsten Monat zu sprechen kommen).
- o Wir erhalten ein Beratungsmandat, dies spricht sich vor dem Start im Unternehmen herum und es treten, bevor wir überhaupt begonnen haben, erste Veränderungen zum Guten ein.

Auch habe ich in der letzten Zeit das eine oder andere Mal gehört „Wenn ich das Gefühl habe, wir schaffen es nicht alleine, dann rufe ich Sie an.“

Unsere erfolgreichsten Klienten rufen uns an, weil sie wissen, dass wir gemeinsam stärker sind und nicht, weil sie meinen, dass sie allein nicht weiterkommen. Das ist eben der Unterschied zwischen wachstumsstarken und weniger wachstumsstarken Unternehmen.

So, nun zum Wachstumsthema dieses Monats: Logistik. Viel Spaß beim Lernen von dieser interdisziplinären Querschnittsfunktion, die immer noch regelhaft unterschätzt wird, was ihren Wachstumsbeitrag angeht.

Herzlichst  
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle

## Was der CEO über die Logistik wissen muss



Meine Auffassung zu Logistik hat sich im Vergleich zum Beginn meiner Beratungskarriere gründlich gewandelt. War ich als junger Berater noch der Ansicht, Logistik reduziere sich auf Transportieren, Umschlagen, Lagern, hat sich dies spätestens dann dramatisch verändert, als ich die ersten Logistikprojekte selbst betreut habe, seien es Reorganisationsprojekte, Outsourcingprojekte oder, als bisheriger Gipfel unserer Logistikprojekt-Karriere, der Gewinn des Deutschen Logistikpreises durch die damalige ANZAG, die heutige Alliance Healthcare Deutschland, durch Projekte, die wir gemeinsam miteinander ins Leben gerufen haben. Erkennt habe ich dabei auch, dass es dem CEO gut tut, sich mit der Logistik mehr zu beschäftigen, als er meint, dass es nötig wäre. Hier sind **fünf** Hinweise für den CEO, um seinem Unternehmen Prinzipien und Intelligenz der Logistik stärker verfügbar zu machen:

**1.** Logistiker kennen fast alle Prozesse im Unternehmen. Das in unseren Wachstumsprojekten häufig bemerkte Problem ist, dass die Logistiker nicht hinreichend häufig von der Unternehmensführung nach ihrer Meinung gefragt werden. Logistiker denken in Prozessen – zumindest, wenn es sich um gute Logistiker handelt. Fragen Sie die Logistikexperten in Ihrem Hause häufiger nach deren Meinung, wenn es Ihnen darum geht, bestehende Prozesse zu verbessern.

**2.** Es ist ein Unterschied, ob man Logistik als Kostenfaktor oder als Wachstumsfaktor betrachtet. Die meisten Unternehmen, die ich kenne, habe noch ein erhebliches Potenzial, um ihre Logistik stärker als Wachstumsfaktor zu nutzen. Zu viele Gespräche drehen sich um die Senkung von Logistikkosten, zu wenige Gespräche drehen sich darum, wie den Kunden mithilfe der Logistik noch bessere Leistungen zugeführt werden können, die mit erheblichen Umsatz- und Gewinnsteigerungen verbunden sind.

**3.** Die Schnittstelle zwischen der IT und der Logistik ist oft stiefmütterlich gestaltet. Dies ist insbesondere dann fatal, wenn es darum geht, Prozesse zu verändern, denn die IT ist heute selbstverständlich in jedem Prozess präsent. Wenn die Schnittstelle zwischen IT und Logistik aber nicht definiert ist oder nicht funktioniert, liegt hier eine Gefahr, die durch eine strukturierte Initiative gebannt werden muss.

**4.** Die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Logistik ist häufig noch schlechter ausgeprägt, als die Schnittstelle zwischen IT und Logistik. Sie funktioniert häufig nur auf Zuruf. Hier liegt eine besondere Gefahr geborgen, denn häufig muss die Logistik das halten, was der Vertrieb verspricht. Wenn im Vorfeld aber keine Abstimmung erfolgte, hat der Vertrieb, und damit das Unternehmen, mit Zitronen gehandelt, wenn Kunden plötzlich angesichts eines nicht eingehaltenen Versprechens irritiert sind.

**5.** Viele Unternehmen, die meinen, Logistik sei eine ihrer Kernkompetenzen und die darauf beharren, ihre Logistik selbst durchzuführen, übersehen, dass sie besser beraten wären, die operativen Logistikprozesse auszulagern und die konzeptionelle Intelligenz im Hause zu behalten und sie mit der konzeptionellen Intelligenz eines Dienstleisters zu kombinieren. Dies funktioniert allerdings nur dann, wenn akzeptiert wird, dass Kostensenkungen bei der Auslagerung der Logistik häufig zu Beginn eines solchen Projektes hoffnungslos überschätzt werden.

Dies waren nur fünf Gedanken dazu, wie der CEO sich seiner Logistik noch mehr zu Nutze machen kann. Über dieses Thema lässt sich noch trefflich weiter sprechen. Wenn Sie aus unserer Erfahrung schöpfen möchten, kontaktieren Sie mich: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

# Logistik: „Wir müssen halten, was der Vertrieb verspricht“ – stimmt.

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Warum nicht alle Abteilungen in einem Unternehmen gleich wichtig sind.
- o Wie Frustration bei neuen Kunden von vornherein aktiv vermieden wird.
- o Wie durch strukturierte Abstimmung und klare Erwartungen ein schlagkräftiges Doppel entsteht.



Diejenigen Leser unter Ihnen, die regelmäßig unsere Veröffentlichungen, Fachartikel, Bücher über das Schaffen profitablen Wachstums lesen, wissen, dass wir der Überzeugung sind, dass der Vertrieb die wichtigste Unternehmenseinheit ist. Bringt dieses klare Statement auch regelhaft Bereichsleiter auf die vielzitierte Palme, können wir unsere Position aus der Erfahrung von einigen Hundert Projekten mühelos verteidigen. Ein schlechtes Produkt oder eine schlechte Leistung lässt sich mit einem guten Vertrieb verkaufen – auch, wenn dies nicht erstrebenswert ist – ein gutes Produkt mit einem schlechten Vertrieb aber nicht. Der Vertrieb ist für die erste Zeile der Gewinn- und Verlustrechnung verantwortlich: für den Umsatz. Ohne Umsatz aber kein Gewinn. Selbstverständlich sind die anderen Abteilungen auch wichtig, aber das konsensgetriebene Statement „Wir sind doch alle gleich wichtig.“ ist falsch.

Dies vorausgeschickt müssen wir dem Vertrieb allerdings auch Schranken aufzeigen, wenn er dazu übergeht, zu viel zu versprechen, wissend – oder auch nur ahnend – dass dieses Versprechen nicht gehalten werden kann. Genau an dieser Stelle treten häufig erhebliche Konflikte mit der Logistik auf, die sich in manchen Unternehmen fast schon in routineartigen, ritualhaften Auseinandersetzungen ausdrücken. Dies liegt häufig vor allem daran, dass dem Vertrieb bedingungslose Zielgrößen auferlegt werden, wie zum Beispiel das Erreichen eines bestimmten Umsatzes, ohne die mit dem Vertrieb verbundenen Abteilungen zu berücksichtigen.

Dies liegt auch daran, dass Schnittstellen, trotz anderem Bekunden, häufig nicht definiert sind und „auf Zuruf“ erfolgen. „Auf Zuruf“ bedeutet aber, dass eine Schnittstelle überhaupt nicht existiert. „Auf Zuruf“ funktioniert nämlich regelhaft nicht. Die Konflikte zwischen Vertrieb und Logistik und die mitunter resignierend vorgetragene Haltung „Jetzt müssen wir wieder das halten, was der Vertrieb versprochen hat.“ durch die Logistik resultieren aus der guten Absicht des Vertriebs, möglichst viel Markt zu machen, möglichst viele Kunden zu akquirieren und möglichst vielen Kunden möglichst vieles zu verkaufen. Und, ja, es stimmt: Die Logistik muss das halten, was der Vertrieb verspricht, aber es ist niemandem verboten, sich zuvor über das mögliche Versprechen abteilungsübergreifend miteinander abzustimmen. Hier folgen drei Beispiele aus unserer Beratungspraxis:

### Beispiel 1: Pharma-Großhandel

Der Pharma-Großhandel stellt, von uns Konsumenten nahezu unbemerkt, sicher, dass die Apotheken angemessen bevorratet sind. Er sorgt auch dafür, dass wir als Patienten, wenn wir in einer Apotheke ein Medikament nicht sofort bekommen, einige Stunden später wiederkommen können, um das dann gelieferte Medikament zu erhalten. Der Pharma-Großhandel erbringt dabei eine enorme logistische Leistung. Natürlich möchten alle Apotheken morgens zur Eröffnung die Ware vorliegen haben und natürlich möchten auch alle Apotheken, dass ein fehlendes Medikament möglichst unverzüglich



durch den Pharma-Großhandel geliefert wird. Geregelt wird die Belieferung der Apotheke in dem Abkommen, das zwischen dem Vertrieb des Pharma-Großhandelsunternehmens und dem Eigentümer der Apotheke geschlossen wird.

In einem Beratungsprojekt zur Erarbeitung und Realisierung einer neuen Vertriebsstrategie im Pharma-Großhandel stießen wir auf die Konflikte, die entstanden, wenn der Vertrieb ohne Abstimmung mit der Logistik Vereinbarungen mit bestehenden oder neuen Kunden (Apotheken) schloss: Touren wurden plötzlich unrentabel, Serviceleistungen wurden nicht extra vergütet, kosteten aber viel Geld und die Kommissionierung litt unter Rentabilitätseinbußen. Der Vertrieb, mit der Botschaft in den Markt geschickt, Marktanteile zu generieren, schloss zwar neue Abkommen, diese konnten aber letztlich in der Logistik nicht erfüllt werden. Die Folge: maßlose Enttäuschung bei neuen Kunden, Verärgerung bei bestehenden Kunden, Marktanteileinbußen. Eine unserer ersten Maßnahmen war es, einen strukturierten Dialog zwischen Vertrieb und Logistik herzustellen, um auf ganz konkreter Basis von Tourenplänen, logistischen Leistungen, Personaleinsatzplänen, Kostenanalysen mit dem Vertrieb zu diskutieren, welches Leistungspaket welchem Kunden angeboten werden konnte. Dieser strukturierte Dialog, der sich nach und nach routinierter darstellte, half dem Vertrieb, seine Akquisitionsmaßnahmen wirksamer zu planen, nur das zu versprechen, was gehalten werden konnte und somit Stück für Stück Marktanteile zu gewinnen.

### **Beispiel 2: Filialisierter Einzelhandel**

Den Filialleitern eines Einzelhandelsunternehmens mit einigen Hundert Filialen wurde seitens der Filialbetreuung eine größtmögliche Serviceleistung durch die eigene Logistik versprochen. Der Webfehler: Mit der Logistik wurde darüber zuvor nicht geredet. Die Folge: Ware kam zu spät, die Anlieferungen deckten sich nicht mit den Personaleinsatzplänen der Filialen, Aktionen wurden zu spät oder gar nicht gestartet, die Logistikkosten schraubten sich in enorme Höhen. Ganz davon abgesehen war auch die Datenbasis im Warenwirtschaftssystem des Unternehmens gänzlich unzulänglich. Unser Mandat bezog sich darauf, die Auslagerung der Logistik zu prüfen und bei dieser Gelegenheit haben wir auch den Dialog zwischen Filialen und Logistik auf ein neues Niveau gestellt. Auch hier galt es im wesentlichen, den strukturierten Dialog zwischen Filialbetreuung und Logistik herzu-

stellen, um keine falschen Erwartungen zu wecken und bei allem erforderlichen Servicegrad auch eine Rentabilitätssicherung zu gewährleisten. Der später gefundene Logistikpartner setzte diesen Dialog konsequent fort.

### **Beispiel 3: produzierendes Unternehmen**

In einem von uns betreuten produzierenden Unternehmen herrschte die geheime Regel „Wir holen jeden Auftrag, auch, wenn wir noch nicht genau wissen, wie wir ihn abbilden können, denn wenn wir den Auftrag erstmal im Hause haben, werden wir es schon richten.“ Dies ist eine in vielen Unternehmen existierende, unausgesprochene Regel im Vertrieb, die ebenso regelhaft zu katastrophalen Situationen führen kann, bis hin zur Existenzbedrohung des gesamten Unternehmens. In diesem Beispiel stimmte gar nichts: die Informationslogistik vom Vertrieb in die operativen Bereiche funktionierte nicht, die Beschaffungslogistik funktionierte nicht, weil der Vertrieb nicht rechtzeitig die erforderlichen Informationen ins Unternehmen gab, so dass Stücklisten produziert werden konnten und die Produktionslogistik funktionierte auch nicht, weil der Vertrieb durch das Einstellen neuer Prioritäten immer wieder für Chaos in der Produktion sorgte. Ich erinnere mich noch gut an ein Krisenmeeting, das erforderlich wurde, weil ein Kunde zu einer Abnahme erscheinen wollte, die ganz offensichtlich nicht möglich war. Schuldzuweisungen aller Orten: der Vertrieb ärgerte sich maßlos, der Einkauf schimpfte auf den Vertrieb, die Produktion ebenso und die Unternehmensführung saß inmitten dieses Schlamassel.

Es ist uns gelungen, nicht nur dieses Krisenmeeting zu meistern und zumindest für eine Teilabnahme zu sorgen, sondern das Unternehmen hat auch erkannt, dass es definierter Schnittstellen und Prozesse bedarf, die den Akquisitionsprozess mit den internen Möglichkeiten abgleichen. Diese Prozesse haben wir gemeinsam definiert und eingeführt, seitdem ist zumindest in vielen Fällen eine deutliche Besserung eingetreten.

Jawohl, die Logistik muss das halten, was der Vertrieb verspricht. Das darf aber nicht dazu führen, dass die Logistik in der Opferrolle ist, denn auch ihre Möglichkeiten sind begrenzt. Viel intelligenter ist es, das enorme Prozess-Know-how der Logistik zu nutzen und mit dem Markt-Know-how des Vertriebs zu verbinden. Dann wird aus unausgesprochenen Gegnern plötzlich ein schlagkräftiges Doppel.

# Amazon – Schnelle Logistik und reduzierter Kundenkontakt

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Standardisierte Kontakte – Wie jedes Unternehmen Zeit sparen kann und Kunden glücklich halten.
- o 426 gekaufte Artikel pro Sekunde – Wie eine leistungsstarke Logistik Millionen Kunden auf den Punkt zufriedenstellt und was Sie davon lernen können.
- o Einfach, übersichtlich, direkt – Wie benutzerfreundliche Leistungsangebote als Hebel enger Kundenbindung fungieren.



Der Service von Amazon gekoppelt an die schnelle und verbindliche Logistikleistung differenziert das US-amerikanische Unternehmen mit dem breit schmunzelnden Logo von anderen Online-Shops.

Gegründet von Jeff Bezos im Jahre 1995 ist die Amazon.com, Inc. heute Marktführer im Onlinehandel weltweit und besticht durch ein enormes Sortiment, einfachen Service, niedrige Preise und eine kinderleichte Bestellabwicklung. Die deutschsprachige Seite amazon.de startete 1998. Deutschland ist der wichtigste Auslandsmarkt für Amazon. Die Umsätze entwickelten sich in den letzten Jahren rasant. Aufgrund der aggressiven Wachstumsstrategie und den regelmäßig neu zu errichtenden Versandzentren erwirtschaftete der Konzern dennoch Verluste.

### Beeindruckende Logistikleistung

In der vergangenen Weihnachtssaison hat der Versandriese neue Rekorde aufgestellt. Weltweit wurden am 2. Dezember 2013 insgesamt 36,8 Millionen Artikel bestellt, was einer Anzahl von 426 Artikeln pro Sekunde entspricht. Ausgeliefert wurde zu Weihnachten in 185 Ländern. Auch in Deutschland erreichte Amazon am 15. Dezember 2013 einen neuen Rekord, mit über 4,6 Millionen Bestellungen – mehr als 53 Bestellungen pro Sekunde – lagen alle Geschenke, trotz Warnstreiks, rechtzeitig unter dem Weihnachtsbaum. Zukünftig geplante Logistikzentren erreichen eine Größe von bis zu 13 Fußballfeldern und bieten bis zu 5.000 Arbeitsplätze.

### Reduzierter Kundenkontakt

Services wie das Kaufen per „One-Click“ und die „Amazon Prime-Mitgliedschaft“, welche einen kostenlosen

Premiumversand und viele weitere Versandvorteile ermöglicht, sind schlagende Argumente der Kundenbindung und locken Amazon-Käufer immer wieder zurück auf die Plattform, gleich ob Gebrauchsgüter, Möbel oder Kleidung bestellt werden. Diese immer gleichen, von den Kunden gelernten Verfahren sorgen außerdem dafür, dass Amazon gekonnt Kundenkontakt vermeidet.

### Zukunftsmusik

Amazon entwickelt sein Leistungsangebot stetig weiter. Neben einer kommenden TV-Box soll der Service „Amazon Fresh“, der bereits seit 2007 in den USA angeboten wird, in Deutschland eingeführt werden, um auch die Bestellung von Lebensmitteln über Amazon anzubieten.

Eigene Paketstationen sorgen in den USA dafür, dass der gesamte Prozess vom ersten Klick über die Zustellung bis hin zu einer möglichen Rücksendung von Amazon gesteuert werden kann. Neben der stärkeren Kontrolle steigt durch die Paketstationen die Präsenz der Marke in der realen Welt. Ein weiterer Hebel zur steigenden offline-Präsenz ist die eigene Logistikflotte. Transporter mit dem „Amazon Fresh“-Logo sind auf dem US-Markt bereits für die Lieferung von Lebensmitteln verantwortlich.

Ebenso neu im Bereich der Amazon-Logistik ist die Weiterentwicklung der Drohnenzustellung sowie die Automatisierung der Lagerprozesse durch den Einsatz von Robotern. Diese Entwicklungen auf anderen Märkten zeigen mögliche nächste Schritte für den deutschen Markt und stehen als Beispiele für die regen Wachstumsideen von Amazon, die sich nicht ausschließlich auf Flächenwachstum und neue Logistikzentren beschränken.

## Erfolgsfaktoren

Auch kleine oder mittelständische Unternehmen können von den Amazon-Erfolgsfaktoren lernen.

### 1. Unkomplizierte, glatte Abläufe schaffen.

Die Auslieferung von Produkten am nächsten Tag ist nur möglich, weil die Logistikprozesse im Hintergrund straff und einfach geregelt sind. Es besteht absolute Klarheit, was zu tun ist. Die Arbeitsschritte sind definiert und greifen ineinander.

Existieren in Ihrem Unternehmen definierte und dokumentierte Prozesse für die Kerntätigkeiten einzelner Funktionsbereiche? Sind die Prozesse eines Bereiches den angrenzenden Bereichen bekannt, so dass ein reibungsloser Übergang gewährleistet ist? Wie sind die Schnittstellen geregelt?

Wenn Sie die Unternehmensprozesse und Schnittstellen bereits beschrieben haben, prüfen Sie, ob diese auch in der beschriebenen Form gelebt werden oder noch zu kompliziert sind, um den Arbeitsalltag wirklich zu entlasten und zu vereinfachen. Es lassen sich garantiert Punkte finden, um die Zusammenarbeit im Unternehmen zu verbessern und die Abläufe insgesamt oder auch innerhalb von Kerntätigkeiten zu verschnellern, kundenfreundlicher zu gestalten oder Kosten einzusparen. Hierbei geht es nicht um Perfektion, sondern um Aufmerksamkeit und Weiterentwicklung.

### 2. Kundenkontakt vermeiden.

Häufig sind Kunden gereizt, wenn sie versuchen, den Kundenservice zu erreichen, denn in der Regel hat etwas nicht funktioniert oder eine Frage ist offen geblieben. Der beste Service ist daher kein Service und jetzt möge man bitte nicht an menschenleere Gänge im Baumarkt denken oder anderweitige Situationen, in denen man sich einen Kundenservice oder einen Verkaufsberater gewünscht hätte.

Kein erforderlicher Service begründet sich darauf, dass stattdessen von Beginn des möglichen Einkaufes an alle Schritte klar strukturiert sind und der Einkaufsprozess problemlos abläuft. Ineffiziente Kundenkontakte werden vermieden. Erst wenn der Prozess aus den definierten Bahnen gerät, ist es die Aufgabe des Servicebereiches perfekt zu funktionieren und trotz Schiefelage für ein positives Einkaufserlebnis zu sorgen.

Die automatisierten Kontakte pro Kundenauftrag sind eine wichtige Steuerungsmöglichkeit, um den Kunden über den Status seiner Bestellung und die nächsten Schritte zu informieren, so dass keine Rückfragen entstehen.

Auch jedes andere Unternehmen kann ineffizienten Kundenkontakt vermeiden und vorhersehbare Rückfragen stark reduzieren. Untersuchen Sie den Grund für jeden Kontakt zu Ihrem Unternehmen und versuchen Sie Vorkehrungen zu treffen, zeitraubende Kontakte zu reduzieren. Welche Fragen werden immer wieder gestellt? Worüber beschwerten sich Ihre Kunden häufig? Wie können Sie Abhilfe schaffen? Bei manchen Aspekten wird es sicherlich schon ausreichen, Informationen sichtbarer zu

kommunizieren. Andere Gründe erfordern möglicherweise eine standardisierte Nachricht oder bei komplexen Anliegen eine veränderte Gesprächsgrundlage Ihrerseits, möglicherweise eine Checkliste, die auch der Kunde erhält oder eine kurz protokollierte Gesprächsnotiz.

### 3. Maximale Benutzerfreundlichkeit herstellen.

Die Amazon-Services sind sehr benutzerfreundlich und sorgen für eine hohe Kundenbindung. Wie kompliziert machen Sie es Ihren Kunden? Ist es leicht Sie zu erreichen? Wie schnell reagieren Sie auf Kundenbedürfnisse – ganz gleich ob im Onlineshop oder im stationären Handel? Ich habe beispielsweise kürzlich einen Flyer als Einladung zu einer Theaterpremiere erhalten. Liebevoll gestaltet und ansprechend beschrieben, erzielte der Flyer seine Wirkung und weckte mein Interesse. Es waren alle Termine und Uhrzeiten der Aufführungen auf dem Flyer vermerkt, der Ort fehlte allerdings. Die Mühe den Ort herauszufinden, habe ich mir nicht gemacht.

Als Dienstleister könnten Sie sich vornehmen, jede Anfrage binnen einer bestimmten Zeit zu beantworten, die Sie standardisiert rückmelden, idealerweise direkt als Antwort-E-Mail oder über Ihren Anrufbeantworter. Erneute Nachfragen und eine weitere Frustration des Kunden werden vermieden – solange Sie sich verbindlich an Ihre Ankündigung halten. Antizipieren Sie alle Absichten und Zusammenhänge möglicher Rückfragen, um die erforderlichen Antworten in einem Self-Service-System oder in Tutorials anzubieten und schließlich auch Fragen wie „Können Sie mir erklären wie ... funktioniert?“ zu reduzieren.

### Fazit

Die Erfolgsfaktoren von Amazon lassen sich auch in einem kleineren Rahmen hervorragend anwenden und sorgen für eine Leistungssteigerung, ob in Form von verfügbar gewordener Zeit oder als mögliche Hebel wachsender Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.

Suchen Sie nach Alternativen für einen Onlineshop? Drei Punkte, die für eine Differenzierung zu Amazon sorgen, sind die folgenden:

1. Setzen Sie klare Akzente. Fokussieren Sie eine bestimmte Produkt- und/oder Zielgruppe, um Käufern, die nicht „alles“ suchen, Orientierung zu bieten.
2. Sorgen Sie für eine liebevolle Umsetzung. Der Amazon Onlineshop besticht nicht durch seine Gestaltung. Hier eröffnet sich die Möglichkeit zur Differenzierung.
3. Schaffen Sie ein positives Einkaufserlebnis. Ein Kauf bei Amazon läuft nüchtern ab. Beratungsfunktionen, Wunschzettel, Produktvideos oder eine Online-Kundenzeitschrift gestalten den Einkauf persönlicher.

Die funktionierende Logistik als Überbringer der Ware zum Kunden ist dabei eine grundlegende Basis und sollte unbedingt konkurrenzfähig sein. Zum Kunden ist dabei eine grundlegende Basis und sollte unbedingt konkurrenzfähig sein.



# Was die Organisationsentwicklung und Projektleiter von der Logistik lernen können

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o An erster Stelle von Denken und Handeln steht das Ziel: Die übrigen Faktoren sind nur Nebenbedingungen bei der Festlegung des Weges.
- o Wenn es eng wird: Augen zu und durch. Entscheidend ist im ersten Schritt alleine das dem Kunden gegebene Leistungsversprechen.
- o Die letzte Meile zählt: Auch im Ausrollen von Projektergebnissen ist alles nur ein Glasperlenspiel, was relevante Mitarbeiter nicht erreicht.



Heute nehmen wir einmal einen gewagten Transfer vor – Leitfrage dieses Artikels ist: Was können wir für die Organisationsentwicklungsprojekte aus der Logistik lernen? In diesem Artikel werden zwei Denkgrundsätze der Querschnittsfunktion Logistik skizziert und Empfehlungen für Organisationsentwicklung und Projektleiter hieraus extrapoliert:

### Die Sechs-R-Regel: An erster Stelle von Denken und Handeln steht das Ziel

Kein Logistiker käme auf die Idee, eine landschaftlich schöne und gut befahrbare Route auszuwählen, um dann einmal zu schauen, welche Kunden man auf dem Weg wohl beliefern kann. Vielmehr entscheiden alleine die sechs „R“ der Zielerreichung über den zu wählenden Weg. Dieses Denken konsequent umzusetzen und zur Maxime des eigenen Handelns zu machen, können und sollten wir uns von der Logistik abschauen. Die Oberziele der Logistik, die durch die sechs „R“ beschrieben werden sind: Das richtige Produkt, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, in der richtigen Menge, in der richtigen Qualität und zu den richtigen Kosten zur Verfügung zu stellen. Auf welche sechs „R“ haben Sie sich für die Entwicklung Ihres Unternehmens festgelegt? Richten Sie Ihr Handeln konsequent daran aus Ihre Ziele zu erreichen oder schauen Sie eher, was gerade getan werden kann?

### Die letzte Meile zählt

Als Distributionsgrundsatz gilt dies insbesondere in netzgebundenen Industrien. Ein Beispiel aus der Telekommunikation: Bis zum Verteilerkasten gewährleisteten hochmoderne und effiziente Verkabelungen eine High-Speed Internet-Versorgung. Die weiterführenden Kabel bis zum Haushalt sind von minderer Qualität und verschlechtern die Leistung massiv. Folge: Die erbrachte und spürbare Marktleistung (die real erbrachten sechs „R“) bleibt un-

ter den Möglichkeiten – die Chancen auf nachhaltigen Markterfolg und profitables Wachstum sind vermindert.

### Die Bedeutung für die Organisationsentwicklung sei an zwei Beispielen illustriert:

- o Expertenteams befassen sich intensiv mit der Definition von Soll-Prozessen und erreichen Konsens über eine anzustrebende Prozesslandschaft auf Prozessschritt-Ebene. So weit, so gut: Entscheidend, ob sich die angestrebten positiven Effekte hierdurch einstellen, ist nunmehr die „Kommunikations-Leitung“ zu den Mitarbeitern, die diese Prozesse leben sollen. Diese Kommunikation muss klar und vollständig erfolgen und im Tagesgeschäft konsequent geführt werden. Die passende Leitung muss im übertragenen Sinn aufgebaut und gewartet werden.
- o Insbesondere bei der Gestaltung von Vertriebsprozessen, aber auch darüber hinaus, gilt es über den Regelfall hinauszusehen: Welche Kunden sind zu „entlegen“, zu schwierig über den Regelprozess zu erreichen? Welches Marktpotenzial vermuten wir bei diesen Kunden? Wie können wir diese Kunden rentabel erreichen? Diese Fragen lohnen in der wachstumsorientierten Organisationsentwicklung regelmäßig. Nebenbedingung: Wie immer darf hierbei der Aufwand für die Entwicklung, Implementierung, Durchführung des Prozesses den erwarteten Nutzen nicht überschreiten.

Mindestens auf Ebene der Durchführung von Projekten und Prozessen des Tagesgeschäftes lohnt es sich, von Zeit zu Zeit die Perspektive des Logistikers einzunehmen und hiernach zu handeln: Unter welchen weiteren Perspektiven lohnt es sich, Organisationsentwicklung und Projektführung zu betrachten? Schreiben Sie mir Ihre Ideen an: [fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)

# 11. Internationales Marken-Kolloquium 2014 „Marke – Logik und Emotion“

## Emotion? Logisch!

Das diesjährige Fokusthema des Internationalen Marken-Kolloquiums eröffnet ein breites Feld. Markenführung lässt sich nicht nur auf ihre funktionalen Aspekte reduzieren. Das nicht direkt Messbare, Gefühle, Erlebnisse und Erfahrungen prägen uns und sorgen für eine wesentlich stärkere Bindung an eine Marke als rein logisch greifbare Begründungen zum Produktkauf.

Genau diese Erlebnisse und Erkenntnisse sollen das diesjährige Internationale Marken-Kolloquium prägen, genau wie sie es in den vergangenen Jahren getan haben – denkt man an die ehrwürdigen Flure des Klosters, Diskussionen rund um ein fiktiv geschaffenes Unternehmen der Teilnehmer oder unseren Pausenton, den „See-Ong“. Am Ende der zwei Tage – bei denen zweifelsohne der Fokus und die Konzentration, aber auch die Freude im Mittelpunkt stehen – sind Menschen plötzlich per „Du“, haben sich ausgetauscht, die eigene Strategie geschärft und treffen sich auch außerhalb der Mauern des Klosters Seon in unserem Netzwerk wieder. Rein logisch erklären lässt sich das nicht.

Lassen Sie sich die Chance nicht entgehen, die positive Atmosphäre des Internationalen Marken-Kolloquiums zu erleben, hochinteressante Menschen zu treffen und Ideen für Ihr unternehmerisches Wachstum aus den hochkarätigen, offenen Diskussionen zu ziehen.

Nehmen Sie teil an dieser im deutschsprachigen Raum einzigartigen Veranstaltung in einem exklusiven Rahmen von maximal 80 Personen und melden Sie sich noch in diesem Monat an. Wir vergeben die limitierten Plätze streng nach Eingang.

Unser offizielles Programm liegt druckfrisch vor. Schreiben Sie uns und rufen Sie uns an und wir senden es noch heute an Sie ([kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de); +49 231 9742 390). Bequem online anmelden können Sie sich in unserem eShop: [www.mandat.de/de/shop](http://www.mandat.de/de/shop)

*„In persönlicher Atmosphäre erhält man Einblicke in Marken und Markenbildung, die man auf andere Weise nicht erhalten kann. Der direkte Kontakt zu den Entscheidern macht die Veranstaltung so wertvoll.“*

Bernd Hilgenberg, Vorstand Entwicklung und Technik SHD AG, ehemaliger Teilnehmer



## Zum Hören

Nicht nur zum Sehen und zum Anfassen haben wir unser neues Programm für Sie. Es gibt in diesem Monat auch etwas auf die Ohren. Hier gelangen Sie zum Interview mit dem Gastgeber des Internationalen Marken-Kolloquiums, Prof. Dr. Guido Quelle, der über erfolgreiche Markenführung, und Markenstrategien spricht: [www.management-radio.de/marke-logik-und-emotion](http://www.management-radio.de/marke-logik-und-emotion)

Drei Dinge, um die Marke zu stärken, die im Interview erörtert werden, sind beispielsweise:

1. Den Kunden im Fokus haben.
2. Orientierung vermitteln.
3. Dinge Weglassen. Eine Marke stärkt man nicht durch Beliebigkeit.

Aber hören Sie selbst.



# Fabian Woikowsky liest mit Ute Kersting im Rahmen von „WJ-Lesen“

Nachlese zu einem weiteren regen Monat der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm:

Den Auftakt machte das Projekt WJ-Lesen, bei dem Ute Kersting, Floristmeisterin BlumenCompany Kersting, und Fabian Woikowsky rund dreißig Senioren an einem sonnigen Samstagvormittag spannende und anrührende Geschichten rund um den Garten vorlasen. Die Veranstaltung findet monatlich in der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund statt. Augenscheinlich bereitete es dem fröhlichen Publikum genauso viel Freude wie den Vorlesenden.



Fotovermerk: Silvia Kriens

## Mandat-Blog „Wachstumstreiber“

**Wachstumstreiber**

« Das Rohr reinigen oder austauschen, nicht vergrößern »

**Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 106: Kennen Sie Ihre Handlungsmotive?**

*Wachstums-Wochenstart*

Auf einer unserer jährlichen Mandat Strategietagungen haben wir uns sinnerzeit mit unseren persönlichen Handlungsmotiven beschäftigt. Die Frage war: „Aus welchen drei wesentlichen Motiven handeln Sie? Was treibt Dich an?“. Jeder von uns hat Motive gefunden, aus denen er (oder sie) die meisten seiner Handlungen und Nicht-Handlungen erklären konnte.

Kennen Sie Ihre Handlungsmotive? Welche sind es? Es stellt sich nun die Frage, ob die Dinge, die Sie tun, mit den Motiven, die Sie zum Handeln bewegen, übereinstimmen. Wenn dies nicht der Fall ist, treten

**Archive**

- April 2014
- März 2014
- Februar 2014
- Januar 2014
- November 2013
- Oktober 2013
- September 2013
- August 2013
- Juni 2013
- Mai 2013
- April 2013
- März 2013
- Februar 2013
- Januar 2013
- November 2012
- Oktober 2012
- September 2012
- August 2012
- Juli 2012
- Juni 2012
- Mai 2012
- April 2012
- März 2012
- Februar 2012
- Januar 2012
- November 2011
- Oktober 2011
- September 2011
- August 2011
- Juli 2011
- Juni 2011

**Kategorien**

- Ankündigungen (8)
- Berichte (20)
- Best Practices (18)
- CEO-Tipps des Monats (27)
- Case Studies (1)
- Fachartikel (2)
- Growth Stories (3)
- Growth Intelligence & Profitable Growth (1)

Hier gelangen Sie zum Blog: [www.mandat.de/de/blog/](http://www.mandat.de/de/blog/)

**Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 106**

### Kennen Sie Ihre Handlungsmotive?

Lesen Sie den Artikel hier:

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-106-kennen-sie-ihre-handlungsmotive>


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](mailto:guido.quelle@mandat.de) mit dem Betreff **„Anmeldung Mandat Wachstums-Wochenstart“**.





## Mandat-Vortragstermine

### KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: [GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE](mailto:GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE)

20. Mai 2014: „Geh' nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt!“ – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden, Deutsches Franchise Forum 2014, München
30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Internationale Reifenmesse, Essen
12. Juni 2014: „Handel, Marken, Konsumenten – Zukunft und Probleme“ (Arbeitstitel)  
Moderator der Podiumsdiskussion des REGAL Brachentreffs, Wien
- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
29. Oktober 2014: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“, Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
1. November 2014: Keynote Speech auf dem JCI Leading for Growth Summit, Dublin, Irland (angefragt)
5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“  
Industrieverband Garten (IVG) e. V., Mainz
7. November 2014: Vortragstitel folgt – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., Düsseldorf
- 3./4. Sept. 2015: Gastgeber des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
11. Sept. 2015: „Profitables Wachstum kommt von innen“ – Bundeskonferenz der Wirtschaftsjuvenoren Deutschland 2015, Dortmund

### RÜCKBLICK

28. März 2014: Moderation der Festveranstaltung zum 90-jährigen Jubiläum der Westfälischen Kaufmannsgilde e.V.  
Westfälischer Industrieclub Dortmund e.V.
14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“  
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
23. Januar 2014: “Who Pays the Piper Calls the Tune—What Private Equity Firms are Regularly Missing”  
VIP-Dinner, German Private Equity Conference 2014, Königstein, Frankfurt

*„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*

# 11. Internationales Marken-Kolloquium 2013 – Druckfrisch auf dem Tisch

Fast routiniert verlief die Entwicklung und Erstellung des aktuellen Programms des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums 2014. Nach gemeinsam erkannten Best Practices verfassten Linda Vollberg (Foto rechts) und



Guido Quelle die Texte, Nadine Müller übernahm den Part des Gestaltens und organisierte den Druck, Kerstin Scupin (Foto links) kümmerte sich um die personalisierten Anschreiben für den Programmversand, den Anne Hausen und Sabrina Schröter unterstützten.

Treffen Sie auf Unternehmer, Vorstände, Inhaber, Geschäftsführer und seniorige Manager und erhalten Sie viele neue Ideen für das Wachstum Ihres Unternehmens. Es erwarten Sie zwei Tages Fokus, Konzentration und Freude, um auf Basis eines hochwertigen, unternehmerischen Austausches die eigene Strategie zu schärfen.

Wenn Sie unser **druckfrisches Programm kostenfrei zugesandt** bekommen möchten (per E-Mail oder per Post), schreiben Sie eine kurze Nachricht an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)).

## Alles neu macht der Mai

Kürzlich berichteten wir über die umfangreiche technische Wartung unserer Mandat-Website, um unseren Lesern und Besuchern eine sichere und einwandfrei funktionierende Seite zur Verfügung zu stellen.

In diesem Zuge entschlossen wir uns ebenfalls dazu, das Erscheinungsbild ein wenig zu „refreshen“. Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte und unterstützt den Kern der Aussage wesentlich. Sehen Sie selbst:

[www.mandat.de](http://www.mandat.de)



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 02.06.2014 –

MANDAT  
MANAGEMENTBERATUNG

## 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](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto: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  
© Titelbild: Scanrail (Container)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, matttilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDO

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)