



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Kostenführer: Wirklich?



4

#### CEO-Tipp des Monats

Kostenführer werden?  
Seien Sie sich der Konsequenzen bewusst.



5

#### Marke

Braucht ein Kostenführer eine Marke?



7

#### Geschäftsausbau

Verkaufen! Aber bitte nicht über den Preis  
– Leitplanken für Kostenführer



8

#### Prozesse & Organisation

Fokus auf die Kernkompetenzen  
– doch zu welchem Preis?



9

#### Internationales Marken-Kolloquium

Wie sich hochwertige Lebensmittel durchsetzen



10

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

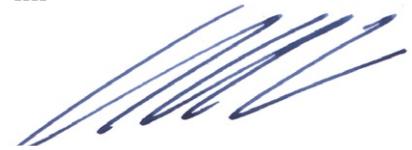
So, jetzt kommt wieder so ein Monat, an dem es Ausreden hageln wird. Wetten? In manchen deutschen Bundesländern hat der Mai nur 19 Arbeitstage und dies auch nur, weil der erste Mai auf einen Sonntag fällt, sonst wären es 18. Es wird in vielen Unternehmen wieder jede Menge Erklärungen darüber geben, warum der Mai wirtschaftlich nicht so gut ausgefallen ist. Rechnet man die Brückentage noch ein, kommt man auf 17 Arbeitstage, mancherorts gibt es noch Pfingstferien. Wachstumsintelligente Unternehmen antizipieren dies und ergehen sich nicht in unnötigen Erklärungen eingetretener Missstände, sondern sie sorgen dafür, dass gar nicht erst ein Missstand eintritt.

Wie sieht das bei Ihnen aus? Welche Vorkehrungen haben Sie dafür getroffen, dass der Mai ein wirtschaftlich guter Monat wird (nein, ich meine nicht nur im Vergleich zum Vorjahr!)?

Wir beschäftigen uns in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® mit einem Thema, das nicht so häufig auf unserer Agenda steht, für viele Leser aber wichtig ist: Kostenführerschaft. Schauen Sie sich einmal Facetten an, die vielleicht nicht so häufig beleuchtet werden und freuen Sie sich auf neue Gedanken zu dieser Grundstrategie, die sich wirklich nur empfiehlt, wenn Sie es ernst meinen. Alles neu macht der Mai? Muss nicht

sein, denn „neu“ ist nicht notwendigerweise auch „besser“.

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

P.S.: À propos Feiertage: Wenn die Überlegung, die ich vor kurzem in einer deutschen Tageszeitung las, Feiertage, die auf einen Sonntag fallen, nachzuholen, wirklich ernsthaft diskutiert wird, dann deklariere ich dies hiermit offiziell als die Schnapsidee des Jahres – bisher.



**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)



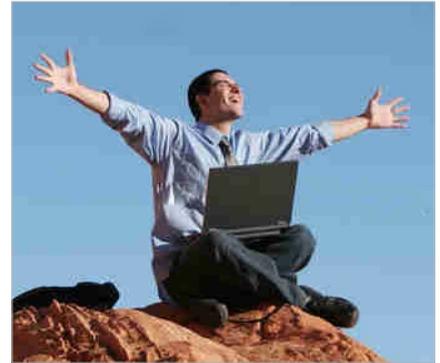
**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Kostenführer werden? Seien Sie sich der Konsequenzen bewusst.



Der Begriff „Kostenführerschaft“ ist einer derjenigen Begriffe, die im unternehmerischen Kontext häufig missverständlich gebraucht werden, oft erklärungslos im Raum stehen. Viele Unternehmen rühmen sich damit, Kostenführer in ihrer Branche zu sein ohne dass sie es tatsächlich sind. Kostenführerschaft wird häufig mit Preisführerschaft verwechselt und mit der Kostenführerschaft wird oft derjenige in einer Branche belegt, der die günstigsten Preise am Markt anbietet. Das Durcheinander ist komplett.

Unter einem Kostenführer verstehen wir ein Unternehmen, das seine Produkte und Leistungen zu den geringsten Prozesskosten der Branche herstellen und bis zum Markt bringen kann, das also die geringsten Kosten der Leistungserstellung hat – inklusive der Gemeinkosten. Ob das Unternehmen diese Produktionskostenvorteile auch auf den Preis überträgt, ist dabei unerheblich. Viele Unternehmen, die sich sehr stark auf die geringsten Kosten der Leistungserstellung konzentrieren, nutzen dies, um in den Preiswettbewerb einzutreten, aber es ist erstens nicht häufig von Erfolg gekrönt und zweitens auch nicht zwingend erforderlich. Die durch die Kostenvorteile entstandene Marge muss ja nicht gleich wieder am Markt zunichte gemacht werden. Kostenführerschaft und Preisführerschaft sind also zwei unterschiedliche Dinge.

Üblicherweise sind wir eher Partner von Innovations- oder Leistungsführern, aber manchmal begegnet man sich ja und es passt und haben dabei mehr als einmal enorme interne Hürden erfahren, wenn es darum ging, das Thema „Kostenführerschaft“ tatsächlich durchzu- deklinieren. Ein wirklicher Kostenführer schaut konsequent, wo andere Dinge günstiger in gleicher Qualität tun können, wie er selber und er vergibt die Leistungen dann

an jene, die es günstiger tun können, wenn die Schnittstellen- und Koordinationskosten dies immer noch rechtfertigen. Ansonsten erbringt er die Leistungen weiterhin selbst. Ein echter Kostenführer schaut also nicht nur auf die direkt entstehenden Kosten, sondern er schaut auch sehr genau auf die Opportunitätskosten und wer das jemals im Unternehmen durchgezogen hat, weiß, welche müßigen und gleichermaßen mühseligen Diskussionen so etwas mit sich bringt.

Kostenführer schauen gnadenlos auf einen kontinuierlichen Produktivitätszuwachs. Es wird vehement auf den Einkauf von Produkten und Leistungen geachtet, nicht nur in Bezug auf die eigenen Leistungsangebote, sondern auch in Bezug auf leistungsbegleitende Waren und Dienstleistungen: Büromaterial, Energie, Telekommunikation, Fahrzeuge, Reinigung und so weiter. Auch hier bleibt der Kostenführer nicht stehen, sondern er hat stets direkte Kosten und indirekte Kosten im Blick.

Dies bringt mich zu meinem letzten Punkt: Kultur und Verhalten. Innerhalb eines Unternehmens, das sich der Kostenführerschaft verschrieben hat, muss es grundsätzliches Verhalten der Führung und der Mitarbeiter sein, jeglichen Überfluss zu vermeiden, jegliche Verschwendung zu adressieren und Verstöße konsequent zu ahnden. Warum? Weil Dinge sonst zurechtgebogen werden und sich immer eine Ausrede findet, warum man an der einen oder anderen Ecke doch nicht so sparsam war, wie man es sich vorgenommen hatte. Die Grundstrategie der Kostenführerschaft ist mit Verschwendung nicht vereinbar. Wie sagte mir der Gründer eines bedeutenden deutschen Discounters einmal? „Discount muss man leben“. Recht hat er.

# Braucht ein Kostenführer eine Marke?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Langfristig erfolgreiche Kostenführer behalten Kosten und Marke im Blick, um die eigene Position zu stärken.
- o Auch für einen Kostenführer zahlt sich die Klarheit über den Markenkern und den idealen Kunden aus.
- o Jeder Schritt der Leistungserstellung sollte die Marke stärken.



Ein Kostenführer zeichnet sich durch die geringsten Kosten in der Leistungserstellung aus. Er hat somit die Chance, durch geringere Herstellungskosten den Preis nach unten zu führen, muss dies aber nicht tun. Stetige Prozessoptimierung, geringe Komplexität in einem stark standardisierten Sortiment, große Mengen und sehr gute Einkaufskonditionen stehen im Fokus. Effiziente Wertschöpfungsprozesse sind die Basis aller Überlegungen, aber auch eine gezielte Markenführung stellt für den Kostenführer einen entscheidenden Wachstumshebel dar.

### Der Unterschied: Billig oder clever und günstig?

Über das persönliche Empfinden, ob ein Einkauf schlichtweg billig war und als erledigt abgehakt wird oder ob man sich freut, zu einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis klug eingekauft zu haben, entscheidet die Marke. Kauft man beispielsweise einen günstigen Beistelltisch bei IKEA, erzählt man dem abendlichen Besuch, der den Tisch lobt, gerne, dass man dieses hübsche Exemplar beim schwedischen Möbelhaus erworben hat. Ist man aber mit dem gleichen Tisch vom POCO-Parkplatz nach Hause gerollt, endet die Geschichte mit hoher Wahrscheinlichkeit anders und maximal mit einem Satz der Kategorie: „Danke, wir haben schon länger etwas für diese Ecke gesucht“. Den Unterschied macht die Marke und das mit ihr verbundene Image.

IKEA, Aldi, Ryanair und H&M verfolgen die Grundstrategie der Kostenführerschaft und liegen mit ihren Produkten und Angeboten preislich eher im unteren Segment. Jede der Marken hat es aber geschafft, das man

gerne über sie spricht und eine große Fangemeinschaft aufgebaut und zwar nicht nur aufgrund der Preisvorteile, sondern aufgrund einer emotionalen Bindung an die Marke. Sie heben sich durch konsequente Markenführung von ihren Wettbewerbern ab, ergänzen so den Faktor Kosten und schaffen eine klare Differenzierung.

Kostenführer, die ihre Marke dagegen nicht pflegen und gezielt aufbauen, werden vom Endverbraucher nicht geliebt und sind somit sofort austauschbar sobald ein günstigeres Angebot verfügbar ist. Wie gefährlich das sein kann, hat beispielsweise Praktiker bewiesen.

### Sich der Marke widmen

Wie widmet sich ein Kostenführer dem Thema Marke strategiekonform?

Jedes Unternehmen – egal welche strategische Ausrichtung es grundsätzlich verfolgt – sollte ein klares Bild davon haben, welchen Nutzen es dem Kunden bietet. Auf welche Vorteile kann der Kunde vertrauen? Was ist der Markenkern, um den sich alles dreht? Neben dem Preis! Auch ein Kostenführer muss sich mit der eigenen Positionierung auseinandersetzen und unter strategischen Gesichtspunkten entscheiden, wie das Unternehmen wahrgenommen werden soll, wofür es steht und wer der ideale Kunde bzw. die ideale Kundengruppe ist. Das ist ganz eindeutig Markenarbeit.

Nachdem die strategische Basis geschaffen ist – die unternehmerische Vision definiert, die Grundstrategie

gewählt und der Markenkern entwickelt – empfehlen wir im Rahmen unserer Beratungsmandate anhand des Markenkerns das gesamte Unternehmen zu prüfen. Der Markenkern sollte in jedem Bereich durchdekliniert werden und zwar direkt anhand der definierten Prozesslandschaft des Kostenführers. So verankert sich entlang des gesamten Wertschöpfungsprozesses ein tiefes Markenverständnis und zwei sehr wichtige Bereiche für den Kostenführer – Prozesseffizienz und Differenzierung – werden handfest zusammengeführt und aneinander geprüft. Wo liegen Dissonanzen zwischen der Prozessdurchführung und der gewünschten Markenwahrnehmung? Auf welche Art und Weise sollte ein Prozessschritt angepasst werden? Welche Abläufe sind bereits völlig markenkonzform? Beim Flug durch das Unternehmen vom Lieferanten bis hin zum Endverbraucher sollte der Markenkern stets bewahrt und gestärkt werden. Nehmen Sie alle Punkte auf, die nicht der gewünschten Markenwahrnehmung entsprechen und suchen Sie nach Lösungen, um diese Abläufe neu zu konfigurieren. Kurzum:

1. Strategische Basis schaffen.
2. Die Marke entlang der gesamten Prozesse-Landschaft prüfen.
3. Für die gewünschte Wahrnehmung sorgen.

Wichtig ist, dass nicht nur die Prozesse, die direkt im Unternehmen geschehen, betrachtet werden, sondern die Leistungserstellung in Gänze. In der Realisierung kann insbesondere für das Marketing eines Kostenführers der Bereich Lieferanten- und Partnerbeziehungen zu einer imageschädigenden Hürde oder zu einem Gewinn an Glaubwürdigkeit führen.

Wechselt man die Perspektive von der strategischen Markenführung hin zur Umsetzung im Marketing, irrt man, wenn man bei einem Kostenführer davon ausgeht, dass er Kosten einsparen möchte und auf Marketingmaßnahmen verzichtet. Häufig betreiben Kostenführer, die eine Marke aufbauen, sehr intensives Marketing – so treten H&M, IKEA oder Media Markt beispielsweise sogar eher penetrant in der Werbung auf. Als Investition betrachtet, ist das sehr sinnvoll gerade für den Kostenführer, um möglichst schnell einen möglichst großen Marktanteil zu erreichen, die erforderliche Menge absetzen zu können und eine hohe Markteintrittsbarriere aufzubauen.

## Fazit

Ein wesentlicher Nachteil welcher der Kostenführerschaft häufig angelastet wird, ist die fehlende langfristige Bindung zum Kunden – dieser Nachteil wird durch die Marke nivelliert. Einerseits fördert eine starke Marke über einen hohen Bekanntheitsgrad das gewünschte möglichst hohe Absatzvolumen, andererseits kommen neben einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis weitere Differenzierungskriterien zum Tragen, die den Verbraucher emotional erreichen und gleichzeitig sogar eine höhere Preisbereitschaft fördern. Der Kostenführer muss den Preis nicht weiter nach unten führen, denn durch die Markenbindung entsteht die Bereitschaft, auch höhere Preise zu akzeptieren.

Kostenführer brauchen nicht unbedingt eine Marke. Wenn sich ein Kostenführer aber langfristig zukunftssicher aufstellen will, tut er gut daran, eine Marke aufzubauen und zu pflegen und die gewählte strategische Ausrichtung noch zu unterstreichen. Ein Kostenführer mit Marke wird geliebt. Ein bloßer Billiganbieter wird gänzlich ohne emotionale Bindung sofort austauschbar, sobald der erste weitere Anbieter am Markt auftaucht, der den Preis unterschreiten kann. Sofort gibt es keinen Grund mehr für die preisorientierten Kunden bei dem vorherigen Kostenführer zu kaufen, denn das entscheidende Preis-Leistungs-Argument führt nun ein anderer. Sorgen Sie neben schlanken, effizienten Prozessen und rationalen Kaufargumenten für die entscheidenden emotionalen Attribute.



# Verkaufen! Aber bitte nicht über den Preis – Leitplanken für Kostenführer

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Auch bei der Kostenführerschaft entscheiden Vertrauen und Kundenbeziehung über gesundes, profitables Wachstum.
- o Kostenführerschaft ermöglicht Preis- oder Margenvorteile. Der Vertrieb muss wissen, welchen Vorteil er fokussieren soll.
- o Es bedarf einer kundenbedürfnisorientierten, präzisen Definition von Leistungsportfolio, Services und Qualitäten, die angeboten und versprochen werden dürfen.



Kostenführerschaft ist eine prima Grundstrategie, die zu profitabilem Wachstum führt, wenn man versteht, sie durch das gesamte Unternehmen zu deklinieren und konsequent zu leben. Kaum eine Grundstrategie wird in der Praxis jedoch häufiger unzureichend umgesetzt, mit oftmals drastischen Konsequenzen für den Unternehmenserfolg. Der folgende Fehlschluss zeigt sich häufig – die Gleichung klingt einfach und verlockend: Die Kosten der Leistungserstellung sind niedrig, dies ermöglicht es, niedriger Preise zu verlangen, die wiederum zu hohen Umsätzen und hohem Marktanteil führen.

In der Praxis ist dies allzu oft zu kurz gesprungen: Nachhaltiges, gesundes, profitables Wachstum stellt sich nicht ein. Im Gegenteil, es stellt sich eine Vielzahl negativer Effekte ein. Woran liegt das? Es gilt zunächst festzuhalten, dass Umsatz und Marktanteil kein Selbstzweck sind – vielmehr sind Sie Treiber für relevantere Erfolgsgrößen, wie Deckungsbeitrag oder die Möglichkeit, den Markt gestalten zu können. Kostenführerschaft setzt voraus, dass die Erfolgsfaktoren des Unternehmens möglichst ganzheitlich und systemisch durchdrungen sind und Leitplanken hierauf aufbauend zielführend gesetzt sind. Es lohnt, mit den folgenden drei Leitplanken, die primär die Ausrichtung des Geschäftsausbau betreffen, zu beginnen:

- o **Leitplanke 1:** Kostenoptimierung darf nicht zu Lasten der Qualität gehen. Definieren Sie sehr genau Ihren Qualitätsanspruch. Exakt dieser ist es, der vom Vertrieb dauerhaft versprochen werden darf. Brechen Sie dieses Versprechen, beschädigen Sie Vertrauen und die Kundenbeziehung. Auch bei der Kostenführerschaft sind dies erfolgskritische Größen.

- o **Leitplanke 2:** Welchen Vorteil soll der Vertrieb fokussieren – den durch die Kostenführerschaft möglichen Preisvorteil oder den Margenvorteil? Diese Entscheidung ist eine strategische und bedarf der sauberen Kommunikation an den Vertrieb, der sich wiederum zur Umsetzung bekennen und geeignete Maßnahmen für sich ableiten sollte. Achtung: Die Steuerungsgrößen des Vertriebes sollten passend zum gewählten Ansatz gesetzt werden.
- o **Leitplanke 3:** Es ist essenziell, die möglichen Leistungsumfänge, die der Vertrieb veräußert einzugrenzen. Kostenführerschaft ergibt sich maßgeblich aus der Standardisierung von Leistungen und deren genauen Anpassungsmöglichkeiten. Wird dem Kunden die sprichwörtliche eierlegende Wollmilchsaue versprochen, so sind Enttäuschungen vorprogrammiert: Entweder werden die Erwartungen des Kunden enttäuscht oder die erwarteten Kosten werden übertroffen – beide Alternativen sind kontraproduktiv.

Wenn Sie vor der Entscheidung stehen, ob Sie die Grundstrategie einer Kostenführerschaft wählen wollen, so seien Sie ehrlich mit sich. Kostenführerschaft kann nur gelingen, wenn die relevanten Funktionsbereiche – hier sei der Vertrieb hervorgehoben – auch dazu bereit und in der Lage sind, die notwendige Haltung einzunehmen, Maßnahmen abzuleiten und dauerhaft beizubehalten. Gelingt es beispielsweise einem historische gewachsenen Vollsortimenter nicht, das Sortiment zu begrenzen oder genau die angebotenen Services zu benennen, empfiehlt es sich dringend, vom Vorhaben einer Kostenführerschaft abzurücken.

# Fokus auf die Kernkompetenzen – doch zu welchem Preis?

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Berücksichtigen Sie in Ihren Überlegungen zum Outsourcing auch Prozess- und Komplexitätskosten.
- o Strukturieren Sie, bevor Sie outsourcen.
- o Grundregel: Behalten Sie Ihre Kernprozesse im Haus.



Outsourcing – ein Begriff in aller Munde, wenn es um das Senken von Kosten, Steigern der Flexibilität und den Fokus auf die Kernkompetenzen geht. Wenn Sie die Kostenführerschaft anstreben, berücksichtigen Sie die folgenden vier Aspekte und nutzen Outsourcing als Wachstumshebel.

- o **Kostenführerschaft erzielen Sie nicht, wenn Sie von allem das Billigste wählen.** Diesen vermeintlichen Widerspruch löst die Betrachtung von Prozesskosten auf. Während Ihre Investitionen in Mitarbeiter und Infrastruktur direkt quantifizierbar sind, sind die laufenden Kosten eines Prozesses nur mittelbar zu erfassen. Im Lebensmittel-Discount beispielsweise sind an den Kassen nicht die billigsten, sondern besonders schnelle Kartenlesegeräte eingesetzt. Das senkt die Bearbeitungszeit, sodass mehr Kunden pro Zeit bedient werden können. Die Folge: Der Discounter benötigt weniger Personal und einen kleineren Kassenbereich, um die Kunden adäquat zu bedienen. Berücksichtigen Sie Ihre Prozesskosten bei der Prüfung, ob ein Prozess von einem externen Dienstleister übernommen werden soll. Oftmals werfen diese ein anderes Licht auf Ihre Kostenstruktur.
- o **Eine zusätzliche Schnittstelle schafft zusätzliche Komplexität.** Die Kosten des Outsourcings beschränken sich nicht allein auf das Honorar Ihres Dienstleisters, sondern umfassen auch schwerlich quantifizierbare Komplexitätskosten: Berücksichtigen Sie beim Outsourcing, dass gerade in der Anlaufphase eine enge Abstimmung zwischen Ihren internen Bereichen und dem Partner erforderlich ist, möglicherweise sind Schleifen zum Nachbessern erforderlich. Gestalten Sie Service Level Agreements auf eine Weise, dass alle zu kontrollierenden

Elemente im Tagesgeschäft abgerufen werden. Streben Sie die Kostenführerschaft an, vermeiden Sie Blindleistung und reduzieren zusätzliche Kontrollen auf ein vertretbares Mindestmaß.

- o **Strukturieren Sie, bevor Sie outsourcen.** Wenn gleich es später in der Verantwortung des Partners liegt, den Prozess zufriedenstellend abzuwickeln, liegt es an Ihnen, die Anforderungen genau zu definieren. Erzielen Sie deshalb Klarheit über die Ergebnisse und Vorleistungen des Prozesses (das WAS). Dies ist Grundvoraussetzung für den Dialog mit dem Dienstleister, vor allem zur Klärung der Schnittstelle. Die Definition einzelner Schritte und deren Optimierung (das WIE) obliegen dem Dienstleister – konzentrieren Sie Ihre Bemühungen stattdessen auf Ihre Kernprozesse.
- o **Grundregel: Behalten Sie Ihre Kernprozesse im Haus.** Lassen Sie keinen Externen über Wohl und Wehe Ihres Unternehmens entscheiden. Prüfen Sie deshalb kritisch, ob sich der Einbezug eines Dienstleisters wirklich lohnt, wenn Sie einen Bruch in Ihrer Prozesskette von der Anfrage bis zur gelieferten Leistung herbeiführen. Die Aussicht auf profitables Wachstum ist für einen Händler mit ausgelagerter Logistik häufig ebenso gering wie für einen Maschinenbauer, der einen externen Dienstleister mit der Konstruktion beauftragt – selbst bei geringeren Kosten. Nutzen Sie die Kernkompetenzen des Unternehmens und legen Sie das Augenmerk beim Outsourcing auf die unterstützenden Prozesse.

Outsourcing kann eine Maßnahme sein, um Ihre Kosten zu senken. Der wesentliche Wachstumshebel des Outsourcings liegt allerdings in der Konzentration auf die Kernprozesse. Nutzen Sie die frei werdenden Ressourcen, um Ihrem Unternehmen neuen Schub zu geben.

# 13. Internationales Marken-Kolloquium am 15./16.09.2016

## Wie sich hochwertige Lebensmittel durchsetzen

„true fruits – no tricks“ – so das Statement des inhabergeführten Smoothieherstellers aus Bonn. 2006 gegründet, heute Marktführer und stolz darauf, ein bisschen anders zu sein als andere. Wie werden gesunde, hochwertige Produkte nicht als Bieder, sondern als moderne Lifestyleartikel wahrgenommen? Was macht true fruits so anders und welche der über 1.000 verschiedenen Mangosorten, ist die richtige für den perfekten Smoothie?

## Herzlich willkommen: Nicolas Lecloux

Nicolas Lecloux, Geschäftsführer Marketing der true fruits GmbH gibt einen Einblick in die Geschichte eines interdisziplinären Forschungsprojektes dreier Studenten, das im Abenteuer Selbstständigkeit und schließlich in der Marktführerschaft mündete.



true fruits

Freuen Sie sich darauf zu erfahren, wie es die Bonner in einem schwierigen Markt geschafft haben, eine klare Differenzierung

herauszuarbeiten und ein innovatives Produkt durch den intelligenten Einsatz sehr moderner Marketinginstrumente in großer Geschwindigkeit und mit viel Mut erfolgreich am Markt zu etablieren. Die true fruits Markenarbeit – auch im Rahmen der Social-Media-Aktivitäten – fällt auf und begeistert.

Freuen Sie sich also auf Nicolas Lecloux, Mitgründer und Geschäftsführer Marketing der true fruits GmbH und seinen Vortrag „Vom Studentenprojekt zum Marktführer“. Wir sind gespannt, wie die Geschichte weitergeht.

## Seien Sie dabei und sichern Sie sich jetzt einen der letzten 10 Plätze!

Wir freuen uns sehr über die positive Nachfrage und sind sicher, dass das 13. Internationale Marken-Kolloquium ein voller Erfolg wird. Verpassen Sie es nicht, wenn sich 80 Unternehmer, Vorstände, Geschäftsführer und Senior-Führungskräfte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz vertrauensvoll, offen und tief im Detail über Marke, Wachstum und Strategie austauschen.

**Anmelden können Sie sich direkt per E-Mail an [kerstin.scupin@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)**

Besondere Diskussionen und Erkenntnisse erwarten Sie.



*„Es ist keine Veranstaltung mit 300/400 Personen, sondern 80 Teilnehmer durchgängig auf Vorstands- und Managementebene. Man trifft dort auf Menschen, mit denen man Gesprächsstoff hat, die man sonst nicht treffen würde. Das ist für mich, neben den Vorträgen, eine ganz wichtige Ebene.“* Thomas de Buhr, Managing Director Twitter Germany GmbH

# Wirtschaft trifft Politik – Günther Oettinger in Dortmund

„Haben Sie als Unternehmer schon ein Übernahmeangebot von Google oder einem anderen bedeutenden digitalen Player bekommen? Nein? Dann ist Ihr Unternehmen zu langweilig!“ - Die etwa 150 anwesenden Unternehmer im großen Saal der IHK zu Dortmund rutschten auf die Stuhlkante. „Google, Amazon, Facebook, Microsoft und Apple sind zusammen doppelt so viel wert, wie der gesamte DAX 30“ - Oettinger war offenbar nicht zum „Kuscheln“ gekommen.

Günther Oettinger, höchster deutscher EU-Kommissar (Digitalisierung & Gesellschaft), am 4. April zu Gast in der Industrie- und Handelskammer zu Dortmund. Wer immer noch meint, Oettinger sei seinerzeit auf den Posten abgeschoben worden, hat wirklich die Zeit verschlafen. In Wahrheit sitzt Oettinger an der Schlüsselstelle für das Thema Digitalisierung in Brüssel und sein Vortrag machte deutlich, dass wir gut beraten sind, ihm als Experten zuzuhören. Oettinger sprach über den erforderlichen Zusammenhalt in und die vier Säulen von Europa (Friedensunion, Währungsunion, Binnenmarkt, Wertegemeinschaft) ebenso kompetent wie eben über das von vielen besprochene und wenigen verstandene Thema der Digitalisierung. „Industrie 4.0? Ja, der Begriff ist jetzt

wohl durch, aber in Wirklichkeit geht es um Gesellschaft 4.0!“ Um klare Worte war Oettinger nicht verlegen.

Wir bei Mandat beschäftigen uns mit unseren Klienten auch – und zunehmend – mit dem Thema Digitalisierung und stellen fest, dass viele Unternehmer offenbar immer noch unter der Annahme stehen, ein bisschen Facebook, QR-Codes auf der Verpackung und YouTube seien genug, um am Ball zu bleiben. Weit gefehlt. Soll gesundes profitables Wachstum fortschreiten, bedingt es eines „digitalen Denkens“, wie wir es gern formulieren. Jawohl, die Äpfel werden auch künftig nicht durchs Kabel passen, aber Äpfel allein werden auch nicht mehr reichen, will man beim Verbraucher bestehen. Wie formuliert es Oettinger? „An der Schnittstelle zum Endkunden geben wir die Informationshoheit an die USA ab und wer die Daten hat, hat die Macht.“

Wenn Sie das Thema „Digitalisierung“ vertiefen möchten und herausfinden möchten, wie und in welcher Form Sie „digitaler“ werden sollten – und vor allem auch, wo dies ausdrücklich nicht erforderlich ist, damit Sie sich nicht verzetteln, sprechen Sie uns an.

## Aktuelles zur Flüchtlingssituation in Dortmund

„Ich glaube, wir können sagen, dass wir in Dortmund – auch im Vergleich zu anderen Großstädten – gut aufgestellt sind“, so Birgit Zoerner, Stadträtin und Dezernentin für Arbeit, Gesundheit, Soziales, Sport und Freizeit, im Rahmen eines gesellschaftspolitischen Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde in der WIHOGA in Dortmund. Das Thema „Wie geht es weiter mit der Flüchtlingssituation in Dortmund?“, brachte mehr als 40 Mitglieder und Gäste unserer Gilde in der WIHOGA zusammen.

Birgit Zoerner stellte die Situation hochkompetent und unprätentiös dar, stand Rede und Antwort, hatte konkrete Hinweise, was wir als Bürger und als Unternehmer tun können und an wen wir uns wenden sollten und blieb auch in der nachfolgenden Diskussion keine Antwort schuldig, im Gegenteil. Berichte über den Krisenstab, bereits 2014 vorausschauend gegründet, der inzwischen 79 mal getagt hat, Erläuterung zu dem, was den Einrichtungen nun hilft und was nicht, Aufklärung darüber, was Landesverantwortung und was Verantwortung der Kom-

mune ist – alles Dinge, die wir aus erster Hand erfahren haben. Insgesamt ein äußerst informativer Abend.



v. l. n. r.: Prof. Dr. Guido Quelle, Wihoga-Schulleiter Harald Becker, Stadträtin Birgit Zoerner, IHK-Geschäftsführer Georg Schulte

# Sell or be Sold – Mandat-Studie fokussiert Vertriebs- erfolg von B2B-Unternehmen im Mittelstand



„Der Vertrieb ist die wichtigste Einheit, wenn es um das Schaffen profitablen Wachstums geht, denn hier liegt die direkteste und wirksamste Schnittstelle zum Kunden“, so der Herausgeber der Studie Prof. Dr. Guido Quelle.

Die aktuelle Studie der Mandat Managementberatung „Sell or be Sold – Effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand“ fo-

kussiert Faktoren, die einen erfolgreichen von einem weniger erfolgreichen B2B-Vertrieb im Mittelstand unterscheiden.

Die Erkenntnis, dass der Vertrieb zweierlei sein kann: Wachstumsturbo oder Wachstumsbremse bestätigt sich regelmäßig in der Beratungspraxis. Auf Grundlage der Erkenntnisse einer weiterführenden empirischen Erhebung bei Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmen mit Vertriebsverantwortung, haben Guido Quelle und Studienleiter Fabian Woikowsky in dieser aktuellen Mandat-Studie herausgearbeitet, was B2B-Vertrieb im Mittelstand erfolgreich macht.

## **Keine Wertaussage, kein Bild des idealen Kunden, die Macht der Weiterempfehlung im deutschen Mittelstand deutlich unterschätzt**

„Im Rahmen der Erhebung wird deutlich, dass es in über 90 Prozent der Unternehmen keine klare Wertaussage gibt“, so Studienleiter Fabian Woikowsky. Gemeint

sei damit eine fokussierte, kurze, werbefreie Aussage darüber, welchen Nutzen ein Kunde tatsächlich hat, wenn er mit einem Unternehmen zusammenarbeitet. „Gleiches gilt für die Definition und das gemeinsame Verständnis darüber, wer der ideale Kunde ist“, führt Woikowsky weiter aus und ergänzt die rhetorische Frage, auf wen man sich ohne ein solches Bild am Markt konzentrieren wolle.

„Auch die Macht der Weiterempfehlung wird im deutschen Mittelstand deutlich unterschätzt“, ergänzt Quelle. So würden Wachstumspotenziale leichtfertig vergeben.

## **Handlungsempfehlungen für erfolgreichen B2B-Vertrieb**

Die in zwei Kapitel strukturieren Studienergebnisse fokussieren Treiber und Bremsen des Vertriebserfolgs. Beleuchtete Themenfelder sind Strategie, Führung des Vertriebs sowie Prozesse und Schnittstellen. Vier Wachstumshebel werden untersucht: Marke und Vertriebs-erfolg, Wertaussage, der ideale Kunde, Weiterempfehlungen.

„Ob es um die Klärung und Dokumentation von Schnittstellen geht, um effektive Vertriebsprozesse und Abläufe oder die Rolle der Führungskraft im Vertrieb, es wird deutlich, dass diejenigen Unternehmen, die die genannten Wachstumstreiber gezielt einsetzen, in puncto Vertriebs-erfolg und Kundenzufriedenheit einen deutlichen Vorsprung haben“, fasst Woikowsky zusammen.

Die Mandat-Studie „Sell or be Sold: Effektiver B2B-Vertrieb im Mittelstand“ verbleibt nicht auf der Erkenntnisebene, sondern beschreibt die für den Vertriebs-erfolg wichtigen Wachstumsfaktoren und verknüpft theoretische und praktische Notwendigkeiten zu handfesten Handlungsempfehlungen – weit über eine empirische Erhebung hinaus.

Haben Sie Interesse an den Themen der Studie? Folgen Sie dem nachstehenden Link oder senden Sie mir eine E-Mail: [fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)  
<http://www.mandat.de/de/menu/produkte/studien-2/mandat-studie-sell-or-be-sold/>



## Mandat-Vortragstermine 2016

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

- 12. Januar 2016 ✓ Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 13. Januar 2016 ✓ Wachstum kommt von innen – wir selbst entscheiden über unseren (Unternehmens-) Erfolg  
Jahresempfang der Familienunternehmer, Schwerte, Freischütz
- 18. Januar 2016 ✓ Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
Wintertagung des Verbands Deutscher Gartencenter, Grafschaft-Ringen
- 16. März 2016 ✓ Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dresden
- 21. April 2016 ✓ Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dortmund
- 9. Mai 2016 Ein Plädoyer für Wachstum, Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft,  
Deutscher Bundestag, Berlin
- 9. Juni 2016 Interview mit Guido Quelle auf dem REGAL Branchentreff zum Thema „Innovationen“, Wien,  
Österreich
- 10. Mai 2016 Profitabel wachsen – Interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen  
Mitgliederversammlung Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW),  
Hamburg
- 15./16. Sep. 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 12. Oktober 2016 Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg  
Werner Forum, Werne
- 12. November 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 4. Power-Tages für beratende Ingenieure, Köln

*„Das von Herrn Professor Quelle angebotene Seminar ‚Profitables Wachstum schaffen: Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft‘ für Sparkassenvorstände war eines der Seminare, das bei uns am schnellsten ausgebucht war. Das Seminar hat unsere hohen Erwartungen voll getroffen und den teilnehmenden Vorständen und Vorstandsvorsitzenden wertvolle Wachstumsimpulse gegeben.“*

*Werner Müller, Abteilungsleiter der Management-Akademie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e. V., Bonn*

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



Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 210:  
„Zeche Elend und wie gut es uns geht“

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-210-zeche-elend-und-wie-gut-es-uns-geht/>

**Ihr Interesse ist geweckt?**

Melden Sie sich kostenfrei an und erhalten Sie so jeden Montagmorgen eine E-Mail: [eShop](#)

## Autoren Meet&Greet mit Susanne Fiss-Quelle am 7. Mai 2016

Susanne Fiss-Quelle überträgt ihr Business-Know-how auf Hundeprofis, denn nicht nur in Unternehmen sind Kommunikations- und Konfliktlösungskompetenz von zentraler Bedeutung. Auch für Hundeprofis, wie Tierärzte, Hundetrainer uvm., sind dies Schlüsselkompetenzen, die es erlauben, noch bessere Behandlungs- und Trainingserfolge zu erzielen. Jetzt gibt es von Susanne Fiss-Quelle das passende Buch dazu: „Faktor Mensch – Kundenkommunikation und Konfliktlösung für Hundeprofis“. Profitieren können davon alle, die beruflich mit Hundehaltern zu tun haben, aber auch für jeden Hundehalter ist „Faktor Mensch“ spannend zu lesen.

Am 07. Mai 2016, jeweils um 11:00 Uhr und um 15:00 Uhr, signiert Susanne Fiss-Quelle je für eine Stunde ihr aktuelles Buch „Faktor Mensch – Kundenkommunikation und Konfliktlösung für Hundeprofis“ – auf der Ausstellung „Hund & Katz“ (VdH, FCI), in den Westfalenhallen Dortmund, am Stand des Kynos-Verlages/Halle 4, Stand 30. Dort gibt es im übrigen auch die allerersten Buch-Exemplare.

Herzlich Willkommen!



## „Ein Teil mehr im Einkaufswagen tut nicht weh!“

Anfang April unterstützte der Dortmunder Leo-Club „Florian“, darunter auch Pascal Kowsky, die Dortmunder Mitternachtsmission. Nach dem Motto „Ein Teil mehr im Einkaufswagen tut nicht weh!“ haben die Leos vor einem lokalen Supermarkt die Einkäufer animiert, zusätzlich zum normalen Einkauf ein haltbares Lebensmittel oder einen Hygieneartikel zu kaufen. Binnen eines sonnigen Vormittages haben die Leos auf diese Weise mehrere Einkaufswagen voller Spenden sammeln können, welche sie noch am selben Tag zur Mitternachtsmission gebracht haben.

Die Resonanz unserer Mitbürger war durchweg positiv – nicht selten war es deutlich mehr als das besagte „eine“ Teil mehr. Und gerade jetzt, wo die Aufmerksamkeit häufig auf Flüchtlinge gerichtet ist, sind andere Organisationen umso dankbarer für die Unterstützung. Der Blick in die freudestrahlenden Gesichter in der Mitternachtsmission zeigt: Der Aufwand war es wert!



## 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:

Sabrina Schröter  
[sabrina.schroeter@mandat.de](mailto:sabrina.schroeter@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: Weyo  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. Marke: Stefanie Lindorf, yoki5270  
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
4. P&O: Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)  
5. Internationales Marken-Kolloquium: true fruits (Foto Nicolas Lecloux)  
6. V&V: emeraldphoto, Justin Horrocks (Foto Studie) Katja Siekiera (Foto WKG)  
7. Intern: TZDO

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Sabrina Schröter  
[sabrina.schroeter@mandat.de](mailto:sabrina.schroeter@mandat.de)



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



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@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)