



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Kosten senken



3

Editorial

Kosten senken



4

CEO-Tipp des Monats

Profitabler Umsatz auch durch angemessene Kosten



5

Marke

Kosten senken? Ein Balanceakt für die Marke



7

Geschäftsausbau

Vorsicht: Sparen Sie den Vertrieb nicht kaputt



8

Prozesse & Organisation

Wenn die Kostenschraube durchdreht



9

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Die Kunst des Weglassens“
– 13./14. September 2018



10

Vorträge & Veranstaltungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Haben wir uns in der April-Ausgabe des Mandat Growthletters mit dem Thema „Umsatz steigern“ beschäftigt, sind heute die Kosten an der Reihe. „Aaaaah, endlich“, werden einige von Ihnen denken, „jetzt wird es spannend.“ Naja, schauen wir mal, denn unsere Überzeugung, dass profitables Wachstum immer aus der ersten Zeile der Gewinn-und-Verlustrechnung resultiert, ist immer noch präsent. Gleichwohl können wir die Kosten nicht ausblenden und das wollen wir auch gar nicht.

Einen Gedanken möchte ich in diesem Zusammenhang noch einbringen, der vielleicht semantisch oder dialektisch erscheint, der aber eine hohe Relevanz hat. Bei Mandat und in der Zusammenarbeit mit unseren Klienten sprechen wir in der

Regel von Kosten und von Investitionen. Während Investitionen sich über die Zeit rechnen sollen – wie zum Beispiel auch unser Beratungshonorar –, sind Kosten etwas, das idealerweise gering gehalten wird. Folgerichtig empfehlen wir nicht nur unser Honorar als Investition zu sehen, sondern auch und vor allem die Personalaufwendungen. Immer, wenn ich den Begriff „Personalkosten“ höre, zucke ich zusammen. „Personalinvestitionen“ oder „Mitarbeiterinvestitionen“ klingt für mich wesentlich sympathischer. Im Übrigen gehören zu den Investitionen auch die Bezüge für diejenigen Produkte, die ich verkaufen möchte oder mit deren Hilfe ich meine Wertschöpfung vervollständige. Natürlich kann und will ich nicht unendlich investieren, aber der Unterschied ist signifikant.

Was dann noch Kosten wären, fragen Sie? Büromaterialkosten, Reinigungskosten, Buchhaltungskosten, Bilanzstellungskosten, Kosten für vermeidbare Doppelarbeit, Reibungskosten, und so weiter. Denken Sie einmal darüber nach, vielleicht ist Ihnen der Gedanke, den Begriff der „Investition“ ein wenig weiter zu fassen, auch sympathisch.

Auf einen guten Wonnemonat Mai!

Ihr und Euer



Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



LESEN SIE TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM
[@guidoquelle](https://twitter.com/guidoquelle)



SEHEN SIE VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE
[@guidoquelle](https://www.youtube.com/guidoquelle)



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL
[@guidoquelle](https://www.xing.com/guidoquelle)



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN
[@guidoquelle](https://www.linkedin.com/guidoquelle)



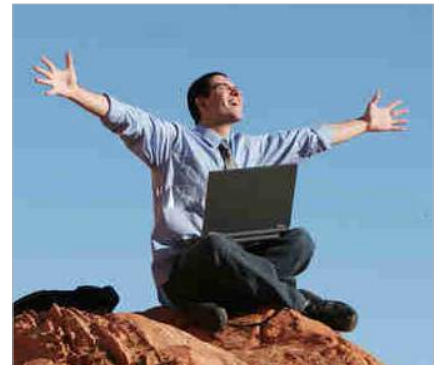
UNSER BLOG
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

Profitabler Umsatz auch durch angemessene Kosten



Liebe Unternehmenslenker, dies ist kein Plädoyer für Preisensenkungen, Rabattaktionen, geringe Preise, geringe Umsätze, dazu kennen Sie uns inzwischen gut genug. Sie wissen, dass wir sowohl in unseren Beratungsmandaten als auch in unseren Veröffentlichungen und nicht zuletzt auch in unseren Vorträgen stets dafür plädieren, den Umsatz zu fördern, über echte Wertvorteile und Preiserhöhungen nachzudenken und auf diese Weise einen Beitrag für profitables Wachstum aus dem Vertrieb zu sorgen.

Gleichwohl: Es lohnt sich in vielen Unternehmen auch, auf die Kosten zu schauen. Nein, nicht genug damit, dass die Kosten permanent auf dem Radar sein müssen, sondern auch Initiativen zur gezielten Kostenaufmerksamkeit sind in jedem Unternehmen regelhaft nötig. Schließlich soll der gute Umsatz, den der Vertrieb erzielt hat, auch profitabel durch die Organisation laufen. Dabei denken Sie bitte nicht zuerst an den Einkauf, auch wenn dies naheliegen mag, denn das wäre zu billig. Den Satz „Der Segen liegt im Einkauf“ kann ich nicht mehr hören, er ist nämlich schlicht falsch. Der Segen liegt im Verkauf. Wenn ich nichts verkaufen kann, brauche ich auch nicht einzukaufen und schon mancher, der billig eingekauft und sich dabei diebisch gefreut hat, war hinterher um die Erkenntnis reicher, dass er in Wirklichkeit teuer eingekauft hat, aus einer Vielzahl möglicher Gründe.

Nein, ich möchte Ihr Augenmerk heute auf direkte Kosten der Leistungserstellung und auf Opportunitätskosten lenken, denn hier werden sehr häufig Potenziale nicht hinreichend genutzt. Dabei sind die beiden Positionen gar nicht immer trennscharf voneinander abzugrenzen. Schauen wir zum Beispiel, wenn wir schon über den Vertrieb sprachen, auf die Leistungserstellung in diesem wichtigen Funktionsbereich: Wie viele Reisen werden unnötigerweise vorgenommen? Nicht die Reisen, von denen man erst hinterher wusste, dass sie nicht zum Ziel geführt haben, sondern diejenigen Reisen, bei denen man es vorher absehen kann, dass man sie entweder besser organisieren, produktiver gestalten

oder sie sogar entfallen beziehungsweise durch eine andere Form der Kommunikation ersetzen kann? Hier bestehen erhebliche Optimierungspotenziale, die unmittelbar mit der Qualität der Vertriebsstrategie zusammenhängen, denn Kundenbesuche, Reisen, Kommunikation lassen sich idealerweise aus der Vertriebsstrategie gezielt ableiten. Abgesehen davon wird durch die richtige Organisation auch die Produktivität des Vertriebs drastisch erhöht, was idealerweise zu höheren profitablen Umsätzen führt.

Auch die durch mangelnde Abstimmung verursachten Kosten bedürfen der gezielten Beobachtung. Hören Sie dabei einmal ins Unternehmen hinein, an welchen Stellen Sie Doppelarbeit erahnen beziehungsweise unnötige Schleifen. Beides verursacht direkte Kosten und verlorene Gelegenheiten, denn das noch größere Manko von Doppelarbeit gegenüber direkten Kosten ist verlorene Zeit, die ich nicht wieder gewinnen kann und die automatisch die Produktivität senkt. Schauen Sie dabei stets zu allererst nicht auf die Prozesse in den einzelnen Bereichen, sondern auf die relevanten Schnittstellen und lassen Sie dort, an den Schnittstellen, Optimierungen herbeiführen. Hier lohnt es sich sogar für Sie als Unternehmenslenker, in die Einzelheiten einzusteigen, denn selbst in mittelständischen Unternehmen werden an den Schnittstellen oft Hunderttausende, ja Millionen Euro buchstäblich versenkt; alles hart erarbeiteter Umsatz, der dort wieder zerrieben wird.

Sie machen es Ihrer Mannschaft wesentlich leichter, wenn Sie Ihre Prozesse aus der Strategie ableiten. Haben Sie Ihre Strategie überarbeitet, lohnt es sich, einmal konzentriert an die Kernprozesse heranzugehen und zu überprüfen, ob die Prozesse und die dort ausgelösten Kosten noch kompatibel zur Strategie sind. Ist das der Fall? Haken dran. Ist es nicht der Fall? Lassen Sie die Prozesse, vor allem die Schnittstellen überarbeiten und geben Sie sich erst zufrieden, wenn Ihnen mindestens die Schnittstellen und die Verantwortung dort plausibel erklärt wurde.

Kosten senken? Ein Balanceakt für die Marke

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Controlling versus Markenwächter – Achten Sie besonders auf die Marke, wenn es darum geht, Kosten zu senken.
- o Unterschreiten Sie keine bekannten Erwartungen Ihrer Kunden.
- o Fokussieren Sie sich auf den Markenkern – Was hat sich alles darum herum angesammelt, was man weglassen könnte?



Controlling versus Markenbildung

Wenn in Unternehmen über Kostensenkung gesprochen wird, heißt es Obacht geben auf die Marke. Hier gilt es, ein besonderes Augenmerk auf die möglichen Auswirkungen von Kostensenkung zu legen. Es darf nicht zu einem controlling-getriebenen Cost-Cutting kommen, welches anhand harter Fakten Angebote, Leistungen und Services zusammenstreicht. Dies birgt das Risiko, die Marke nachhaltig zu schädigen, was das Unternehmen langfristig deutlich teurer zu stehen kommt. Wenn wir mit unseren Klienten daran arbeiten, mögliche Kostensenkungspotenziale zu entdecken, richten wir stets den Dialog im gesamten Unternehmen auf das gemeinsame zukünftige Wachstum aus. Ziel darf nicht ein rein zahlengesteuertes Minimieren von Ausgaben sein. Denn was passiert, wenn eine Marke beispielsweise weniger präsent ist, ist eindeutig, sie nimmt sich selbst aus dem Spiel und senkt nicht nur die Kosten, sondern vor allem den Umsatz.

Natürlich muss es nicht „noch ein Poster“, „noch eine Anzeige“ oder „noch ein Messeauftritt“ sein. Dennoch ist es entscheidend für den zukünftigen Erfolg und das langfristige Bestehen des Unternehmens, gerade auch im Controlling, ein hohes Verständnis für die Marke zu schaffen – denn insbesondere Ausgaben für den Geschäftsausbau und das Marketing lassen sich häufig nicht direkt messen. Wenn die Marke dann keinen guten Markenwächter hat, kommt es schnell zu Argumentationsproblemen und einer Reduzierung des Budgets, an möglicherweise wachstumskritischen Punkten.

Dies heißt nicht, dass Markenführung und Umsetzung davon freigesprochen sind auf die Kosten zu achten, denn selbstverständlich kann und sollte auch die Markenführung mögliche Kostensenkungspotenziale ausschöpfen – der Kunstgriff liegt allerdings darin, die möglichen Auswirkungen genauestens durchzuspielen und zu antizipieren.

Wie die Marke Ritz-Carlton ihren Nimbus verlor

The Ritz-Carlton ist sicher immer noch eine bekannte und starke Marke der Luxus-Hotellerie – den Anspruch „In jeder Hinsicht einzigartig“ erfüllt die einst legendäre Marke, die seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts den höchsten Standard für absolut perfekten Service setzte, allerdings nicht mehr.

Auch wenn sich die Ritz-Carlton bereits seit 1998 zu 99 % im Besitz der Marriott-Gruppe befindet, lohnt sich ein Blick auf die Veränderungen dieser Marke aufgrund von Kostensenkungen, da im August 2018 eine neue größerer Änderungen für die Kunden bevor steht. Die wesentliche übertragbare Erkenntnis für die Markenführung liegt darin, bekannte Erwartungen unterschritten zu haben. Annehmlichkeiten und Serviceleistungen wurden gestrichen oder reduziert bei konstanten Preisen.

Es mag nicht mehr zeitgemäß sein, in einem solchen Überfluss zu übernachten, aber darum geht es in diesem Beitrag nicht. Es geht darum, dass sich eine Luxusmarke abheben muss, das eine Kostensenkung nicht dazu führen darf, dass Erwartungen enttäuscht werden und eine Marke die über Jahrzehnte einen exzellenten Ruf aufgebaut hat, auf eine Stufe mit anderen abrutscht – insbesondere, wenn die geforderten Preise identisch bleiben und der Mehrwert für den Kunden nicht mehr erkennbar ist. Wer – gerade im Luxussegment – etwas an Service und Leistung wegnimmt, was dem Kunden bekannt ist, muss es mindestens an anderer Stelle wieder ausgleichen und kommunikativ begleiten, um für Verständnis zu werben und so das Vertrauen in die Marke nicht zu schädigen. Annehmlichkeiten die weggefallen sind, wie das tägliche Wechseln von Shampoo und Duschgel, sind leicht im Zeitgeist argumentierbar, um beispielsweise unnötigen Müll bei angebrochenen Flaschen zu vermeiden. Andere Dinge, wie der nachmittags nicht mehr spielende Pianist, beeinflussen zentral die

Wahrnehmung und auch den ersten Eindruck, den ein Kunde erhält, wenn er das Haus betritt. Eine solche Differenzierung im Markenauftritt sollte einem Kostensenkungsprogramm nicht zum Opfer fallen.

Nun plant Marriott für August 2018 eine Vereinheitlichung der unterschiedlichen Hotelbonusprogramme – darunter auch „The Ritz-Carlton Rewards“, die ab 2019 auch unter einem neuen gemeinsamen Namen laufen werden. Ziel ist es, Aufenthalte für das gesamte Hotelportfolio über eine Website und ein Kunden-Dialogcenter buchen zu können, schneller in den Genuss von weiteren Vorteilen aus dem Punktesystem zu gelangen und einen einheitlichen Standard für alle Programme zu setzen. Abhängig davon aus welcher Perspektive man die Vereinheitlichung betrachtet, bieten sie viele prozessuale und inhaltliche Vorteile. Blickt man aber gezielt aus Perspektive der Luxusmarke Ritz-Carlton darauf, ist das ein weiterer Schritt in Richtung Mainstream und ein weiterer Schritt in Richtung einer weniger stark wahrnehmbaren Differenzierung – auf Kosten der Marke.

Was kann die Markenführung tun, um Kosten zu senken?

Natürlich kann die Antwort auf den Anspruch der Kostensenkung seitens der Markenführung nicht lauten, dass dies unmöglich sei. Mit zwei Maßnahmen, können Sie zahlreiche unterschiedliche Potenziale entdecken:

Fokussieren Sie sich erstens auf den Markenkern und durchleuchten Sie die gesamte Prozesse-Landschaft strikt orientiert an Ihrem Markenkern: Was passt nicht mehr wirklich zur Marke? Was machen Sie einfach, weil Sie es immer so gehandhabt haben?

- o Dies erfordert Mühe, kann aber sehr entlastend wirken. Wir erleben es regelmäßig in Klientenprojekten, wenn wir mit Hilfe der Mandat Prozess Diagnostik die Markenkompatibilität von Prozessen prüfen, dass diverse einzelne Schritte weggelassen oder entschlackt werden können und die Marke dennoch von innen heraus noch mehr Strahlkraft erhält.
- o Grundsätzlich gelangen Sie zu vier Resultaten:
 - Es wird Ihnen transparent wie die Marke tatsächlich in internen Prozessen und Abläufen gelebt wird.
 - Die Markenkontur wird noch einmal geschärft, durch das gezielte Ausrichten am Markenkern.
 - Die Außenwahrnehmung wird positiv beeinflusst, da die Marke durch die Prüfung neu in der gesamten Wertschöpfungskette verankert ist und konsequenter nach außen transportiert werden kann.
 - Sie entdecken mögliche Kostensenkungspotenziale, in dem Sie unnötige Schleifen und nicht kundenrelevante Prozesse reduzieren.

Nehmen Sie zweitens Ihre Marketingabteilung in die Pflicht, geplante Marketing-Aktionen auf Vergleichbarkeit in den letzten Jahren und erzielte Ergebnisse zu prüfen: Welche Resultate haben Sie erzielt? Wo sind Sie hinter Ihren Erwartungen geblieben, setzen die Aktivität aber fort?

- o Grundsätzlich lohnt es sich direkt im Rahmen der Marketingplanung SOLL- und IST-Resultate sowie Lessons Learned festzuhalten. Was sollte mit einer Aktion erreicht werden? Was haben Sie tatsächlich erreicht? Was haben Sie gelernt? Womit haben Sie musterhaft Erfolg? An welchen Stellen erreichen Sie Ihre gewünschten Resultate musterhaft nicht? Mögliche Fragen, die Sie auf Kostensenkungspotenziale im Marketing stoßen können, sind:
 - Sind Sie beispielsweise immer Aussteller auf einer bestimmten Messe, haben dort aber noch nie Geschäft generiert?
 - Wächst die Anzahl an Aktivitäten jedes Jahr, der Kundenstamm aber nicht?
 - Haben Sie ein immenses Lager an Werbemitteln, Blöcken und Unterlagen angesammelt ohne einen echten Überblick über den Bestand zu besitzen oder den Verwendungszweck zu kennen?
 - Fallen Sätze bei Ihnen wie „Nehmen Sie den Katalog mal mit für Ihre Ablage“?
- o Anhand der Analyse des Resultatsvergleichs, lassen sich Handlungsempfehlungen für die weitere Ausgestaltung des Marketings ableiten, die Sie aus Sicht der Markenführung analysieren und einordnen können. Sind Dinge dabei, die für Sie weder strategisch zukünftig relevant sind, noch eine vorhandene Kundenerwartungen enttäuschen – passen Sie das Vorgehen an oder lassen Sie sie weg.

Fazit

Kosten senken auf Kosten der Marke ist kein gutes Geschäft. Sie sparen an zukünftigem Umsatz, was unweigerlich in eine Abwärtsspirale führt, denn nicht nur Kunden sind möglicherweise irritiert und wenden sich ab, sondern auch die Marke selbst verliert langfristig an Wert. Wenn Sie Kostensenkungspotenziale insbesondere im Rahmen von Services und Leistung entdeckt haben, die direkt an der Schnittstelle zu Ihren Kunden stehen, versuchen Sie eine erlernte Erwartungshaltung nicht zu enttäuschen oder zu unterschreiten – und sofern sich dies gar nicht umgehen lässt, begleiten Sie die Veränderung kommunikativ, anstatt Sie einfach einzuführen und durchzusetzen. Die Veränderung wird negativ auffallen, soviel ist Gewiss, ob sie der Marke schadet, wird über die Kommunikation entschieden.

Suchen Sie eher nach Potenzialen im Prozess, in der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb, in der Gestaltung und Abwicklung von Marketingmaßnahmen, in nötigen und möglicherweise unnötigen Kosten für Printprodukte, Werbemittel und Markenauftritt, die mit digitalen Lösungen intelligenter abgebildet werden könnten.

Vorsicht: Sparen Sie den Vertrieb nicht kaputt

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Weil man es nicht oft genug sagen kann: Sparen Sie den Vertrieb nicht kaputt.
- o Und doch: Es gilt die Wirtschaftlichkeit im Auge zu behalten und den Mitteleinsatz angemessen zu halten.
- o Bedachtes Abwägen ist sinnvoller, als dem Impuls des Cost Cutting oder des unhinterfragten Ausschüttens nachzugeben.



„Ich weiß, die Hälfte meiner Werbung ist hinausgeworfenes Geld. Ich weiß nur nicht, welche Hälfte.“, so lautet ein bekanntes Bonmot Henry Fords, das gerne bemüht wird, wenn es um die Kosten geht, die das Marketing verursacht – mit weit weniger Milde wird häufig auf die Kosten des Vertriebes geblickt, auch wenn sich hier begründet zu einer ähnlichen Schlussfolgerung kommen lässt.

Eine Ursache hierfür mag in der leichter nachvollziehbaren Erfolgsmessung des Vertriebes liegen, die es scheinbar einfach ermöglicht, Erfolg und Kosten ins Verhältnis zu setzen. Was wiederum sehr schnell dazu führt, dass man genau diese beiden Faktoren (Vertriebserfolg und Vertriebskosten) fokussiert betrachtet und beeinflussen möchte. Wenn nun die Vertriebskosten im Unternehmen betrachtet und diskutiert werden, so stellen wir häufig fest, dass sich eine bestimmte Dynamik entfaltet, die damit beginnt, dass man die Ursachen für die Vertriebskosten nicht genau ergründen kann und mit Skepsis betrachtet wird, was der Vertrieb wohl den ganzen Tag unternimmt, was wiederum diese Kosten verursacht. Kommt nun noch eine wirtschaftlich suboptimale Lage des Unternehmens erschwerend hinzu, so wird schnell der Ruf nach einer drastischen Kürzung dieser Kosten laut. An dieser Stelle sollte die Unternehmensführung inne halten und genau prüfen, wie mit den Kosten des Vertriebes umzugehen ist, denn sonst besteht die reale Gefahr, sich selber das Wasser abzugraben und jedes Wachstum für die Zukunft erheblich zu erschweren.

Der günstigste Vertriebsmitarbeiter muss nicht der beste sein, der günstigste Firmenwagen der Marke keinen Gefallen tun und das dünnste Papier nicht die Begeisterung von Kunden und Mitarbeitern erhöhen. Vielleicht mögen Sie den nachstehenden Leitfaden, wie sich die Angemessenheit der Vertriebskosten realistisch einschätzen lässt, für Ihr Unternehmen ausprobieren:

- o Schreiben Sie auf, wofür der Vertrieb in Ihrem Unternehmen verantwortlich ist. Beachten Sie dabei, dass dies

nicht nur quantitative Zielgrößen umfassen sollte, sondern auch seinen Beitrag zur Markenbildung etc. beinhalten sollte.

- o Überlegen Sie, wie er Ihrem Dafürhalten nach dieser Verantwortung gerecht werden sollte – welche Maßnahmen er also ergreifen sollte – und was er hierfür benötigt. Schreiben Sie auch dies auf und beziffern Sie die so entstehenden Kosten grob.
- o Definieren Sie ein wettbewerbsfähiges Grundsalar, das ein angemessenes Leben ohne Druck und Angst ermöglicht.
- o Überlegen Sie, anhand welcher Messgrößen sich die Erfüllung der Verantwortung messen lässt und welche Ergebnisse Sie hier bei einer üblichen Geschäftsentwicklung erwarten.
- o Legen Sie die weiteren Elemente Ihres Vergütungssystems fest. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es sehr häufig gar keine starren Regeln braucht, wer welche genaue Gratifikation seiner Leistungen über das Grundgehalt hinaus erhält. Vielmehr gilt es, eine sinnvolle Gesamtabwägung zu treffen. Fragen zur Orientierung können sein: Hat das Unternehmen überhaupt einen Gewinn zu verzeichnen? Welche Beitrag haben der Vertriebsmitarbeiter und seine Abteilung dazu geleistet – direkt und indirekt, z. B. durch das Mitwirken an internen Projekten, die den Boden für künftiges Wachstum bereiten?

Leichter ist es natürlich, ein festes, vergleichsweise starres System der Vertriebsvergütung und Bewertung zu erarbeiten – streng orientiert an den definierten quantitativen Zielgrößen und verursachten Kosten. Im Sinne einer wachstumsintelligenten Vorgehensweise lohnt es sich jedoch, das Thema Vertriebskosten mit einem ganzheitlichen, strategischen Blick zu beleuchten, abzuwägen und zu entscheiden.

Wenn die Kostenschraube durchdreht

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Jede Produktion hat genau einen Engpass, welcher die Leistung der gesamten Produktion limitiert.
- o Die zwanghafte Auslastung von Nicht-Engpässen ermöglicht kaum Kosteneinsparungen.
- o Verbesserungen am Engpass wirken sich positiv auf die gesamte Produktion aus.



Wie kann es sein, dass Fertigstellungstermine in der Produktion regelhaft überzogen werden, obwohl die Auslastung deutlich unter 100 % liegt? Aus dem selben Grund, der Lagerkosten in die Höhe schießen lässt, wenn Stückkosten minimiert werden sollen: Wir lenken unsere Aufmerksamkeit nicht auf die entscheidungsrelevanten Elemente. Dieser Artikel soll Antworten auf die zuvor genannten Fragen geben und Impulse setzen, welche Elemente sich in der Entscheidungsfindung zu berücksichtigen lohnen.

- o In jeder Produktion existiert genau ein Engpass. Unabhängig davon, wie komplex der Materialfluss in Ihrem Unternehmen ist, kennen Sie das sicher: Eine Anlage läuft pausenlos. Die meisten anderen Anlagen hingegen haben zwischenzeitlich „Luft“. Diese eine Anlage ist der Engpass, sie begrenzt die Leistungsfähigkeit der Produktion. Die Auslastung anderer Anlagen (aller Nicht-Engpässe) gibt keinen Aufschluss darüber, wie ausgelastet die gesamte Fertigungskette ist. Entscheidend ist bloß das schwächste Glied der Kette – der Engpass: Eine verlorene Stunde am Engpass ist eine verlorene Stunde im gesamten System. So kann es gut sein, dass die Nicht-Engpässe deutlich unter 100 % ausgelastet sind – doch der Engpass überlastet ist. Dies kann zu Problemen und Terminverzug führen.
- o Der Engpass bestimmt die Leistungsfähigkeit der gesamten Produktion. Eine gewonnene Stunde an einem Nicht-Engpass ist wertlos. Demnach kann zwischen gewinnbringendem Einsatz und bloßer Beschäftigung von Ressourcen unterschieden werden. Das Beschäftigen einer Ressource zum Steigern ihrer Produktivität hat keinen Einfluss auf die Produktivität der gesamten Fertigung, da der Engpass dadurch nicht geweitet wird. Das heißt: Das Auslastungsparadigma „Diese Maschine muss immer laufen, um die Kosten gering

zu halten“ ist irreführend, solange es sich hierbei nicht um den Engpass handelt: Die Stückkosten in der Produktion sinken aufgrund der Fixkostendegression. Allerdings entstehen dadurch höhere Lagerhaltungskosten (Bestände), weil der Engpass diese zusätzlichen Aufträge aufgrund seiner Volllast nicht bearbeiten kann. Statt alle Anlagen möglichst auszulasten, gilt es deshalb alle Anlagen am Engpass auszurichten.

- o Diese unorthodoxe Betrachtungsweise erfordert neue Größen zur Steuerung und Entscheidungsfindung. Allen voran ist dies der Durchsatz: (Umsatz minus variable Kosten) pro benötigter Zeit am Engpass. Es ist erkennbar: Die Beschäftigung einer Ressource hat keinen Einfluss auf den Umsatz oder die variablen Kosten am Engpass. Stattdessen führt sie zu erhöhten Beständen.

Prüfen Sie, ob die Maßnahmen zur Kostensenkung nur einzelne kalkulatorische Größen optimieren oder einen positiven Effekt auf den Durchsatz haben. Ein häufiges Phänomen: Reduktion der Einzelkosten mit der Nebenwirkung gestiegener Gemeinkosten an anderer Stelle (zum Beispiel: Fertigungseinzelkosten vs. Lagerkosten).

Identifizieren Sie den Engpass in der Produktion – die meisten Leser werden bereits ein konkretes Bild davon haben, welche diese Anlage sein könnte. Wenn die gesamte Produktion an dieser Anlage ausgerichtet ist, können Sie wesentlich gezielter steuern und es ist sichergestellt, dass nur diejenigen Bestände aufgebaut werden, die auch verarbeitet werden können. Weiter ist der Engpass der beste Ansatzpunkt zur Prozessoptimierung – schließlich wirken sich Verbesserungen am Engpass auf die Leistung der gesamten Produktion aus. Übliche Stellhebel sind dabei Materialversorgung, Auftragsbestand und -reihenfolge sowie die Anlagenverfügbarkeit.

15. Internationales Marken-Kolloquium am 13./14. September 2018 – „Marke – Die Kunst des Weglassens“

Zwei weitere Top-Referenten für unser Programm

Wir freuen uns ganz besonders Ihnen zwei Herren und zwei Marken in aller Kürze vorzustellen, die unser dies-jähriges Internationales Marken-Kolloquium inhaltlich und persönlich bereichern werden.

Freuen Sie sich auf **Patrick Müller-Sarmiento**, Vorsitzender der Geschäftsführung der **real,- SB-Warenhaus GmbH** und damit auf eine weitere sehr starke Handelsmarke in Seon sowie auf **Dr. Andreas Kaufmann**, Vorsitzender des Aufsichtsrates der **Leica Camera AG** und den Einblick hinter die Kulissen einer deutschen Premium-Marke, die mit einem legendären Ruf und exzellenter Qualität überzeugt.

Mehr über beide Herren erfahren Sie in den kommenden Ausgaben des Mandat Growthletters[®]. Vergessen Sie bis dahin aber Ihre Anmeldung nicht, denn die limitierte Plätze werden immer weniger und wir werden auch in diesem Jahr die Teilnehmerzahl auf 80 Unternehmer, Vorstände und Senior-Führungskräfte beschränken.

Anmelden können Sie sich direkt per E-Mail an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de) oder über unseren Onlineshop:



Außerdem traf sich im April die Seoner Gilde

Einen gemeinsamen Abend und einen ganzen Tag im Althoff Grandhotel Schloss Bensberg in Bergisch Gladbach haben die Mitglieder der Seoner Gilde investiert und sich dem unternehmerischen Austausch und dem Fokusthema „Arbeitswelt der Zukunft“ gewidmet.



Der gemeinsame Schokoladen-Workshop unter Leitung der Chef Pâtissière des Schlosshotels Bensberg Anne Kamp sowie des herausragende Menü von Sternekoch Joachim Wissler in seinem Restaurant Vendôme kreierte einen besonderen Rahmen und gelungenen Einstand in das alljährliche Gipfeltreffen der Seoner Gilde.



Unter dem Fokusthema „Arbeitswelt der Zukunft“ wurde lebhaft und inspirierend diskutiert, aber auch konzentriert zugehört. Letzteres insbesondere im Rahmen des Vortrags unseres Gastes Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg, welche in vier Handlungsfelder eine Fülle an Impulsen bot: Zukunftstrends antizipieren und agieren, neue Arbeitsformen nutzen, Auswirkungen und Nutzen von Künstlicher Intelligenz sowie das Erkennen und Fördern zukünftiger Kompetenzen sind nur die wesentlichen Stichpunkte, um die sich Vortrag und Diskussion rankten.



Wir freuen uns ganz besonders diesen lebendigen Kreis an Unternehmern immer wieder zusammenführen zu können, denn genau hier entstehen Ideen, hier bildet sich ein belastbares Netzwerk, hier entsteht nachhaltiges Wachstum.

Außerdem haben wir die Mittagspause genutzt, um ein Kurzinterview mit Prof. Dr. Stock-Homburg über wesentliche Zukunftstrends zu führen, dass Sie hier ansehen können: [Interview ansehen](#)



Mandat ist nominiert als „Innovator des Jahres 2018“ – am Mittwoch wissen wir mehr

Am Mittwoch, den 9. Mai 2018 ist es so weit. Im Wirtschaftsclub Düsseldorf findet die Verleihung der Urkunden und des Publikumspreises „Innovator des Jahres 2018“ ausgelobt von der Onlineplattform „Die Deutsche Wirtschaft“ und unter Einbindung der anwesenden Ehrengäste statt. Wir freuen uns auf Prof. Dr. Andreas Pinkwart, Minister für Innovation, Wirtschaft, Forschung und Technologie in unserem schönen Bundesland, Hans-Jürgen Petrauschke, Landrat des Rhein-Kreises Neuss und Unternehmerin Judith Williams.

Besonders gefreut, hat uns aber Ihre Resonanz auf unsere Nominierung in den vergangenen Wochen und Ihre Bereitschaft für Mandat zu stimmen. Dafür möchten wir uns von Herzen bedanken und Ihnen hier noch einmal einen anonymisierten Einblick in das Feedback geben, das wir bis zum Redaktionsschluss erhalten haben:

- o *Lieber Herr Quelle, erst einmal eine große Gratulation zur Wettbewerbsteilnahme. Selbstverständlich werden wir für Mandat stimmen. Ich drücke Ihnen beide Daumen und hoffe sehr, dass Sie ein gutes Ergebnis, wenn nicht sogar das beste Ergebnis bekommen.*
- o *Hallo Guido, vielen Dank für Deine Mail. Hab schon im Vorfeld (Dein Growthletter) die Registrierung durchgeführt und werde selbstverständlich für Dich stimmen. Ich drücke Dir die Daumen! Würde mich freuen wenn du gewinnst. Viel Erfolg!!!*
- o *Natürlich schon registriert!*
- o *Hallo Herr Prof. Dr. Quelle, hab schon fleißig „gevotes“. Ihnen und Ihrem Team viel Erfolg.*
- o *Lieber Herr Prof. Dr. Quelle, ich habe mich registriert und werde entsprechend agieren. Herzliche Grüße!*
- o *Natürlich habe ich schon für meinen Lieblingscoach gestimmt.*
- o *Hallo Herr Quelle, Registrierung ist schon durch!*
- o *Längst erledigt! Bin doch folgsam!*
- o *Ich vote gerne für Mandat :-)*
- o *Registrierung erfolgreich. Stimmabgabe folgt. Wenn nicht Ihr wer dannViel Erfolg!*
- o *Machen wir gerne am 2. Mai.*
- o *Sehr geehrter Herr Professor Quelle,*
- o *Ich stimme gern für Sie & Mandat und melde mich an. Viel Erfolg!*

Wir sind beeindruckt, ein wenig stolz und voller Freude über diese Resonanz. Nun heißt es Daumendrücken und mit Spannung auf die Preisverleihung am 9. Mai blicken. Wir hoffen sehr, dass wir Ihnen in der Juni-Ausgabe des Mandat Growthletters® wieder gute Neuigkeiten mitteilen können.

Sie lesen zum ersten Mal von unserer Nominierung?

Auf unserer [Nominierungsseite](#) erfahren Sie mehr über die Gründe der Nominierung und finden einen kurzen [Film](#) über das Wirken von Mandat.



Westfälische Kaufmannsgilde schnuppert Urlaubsluft



UNIQ, das ist der Name für ein Unternehmen in Holzwickede. „UNIQ“ spricht sich „unique“ aus und steht für Einzigartigkeit. „UNIQ“ beginnt mit „U“ und „N“ und lässt damit auf den Gründungsort, nämlich Unna schließen. UNIQ, das ist die Idee von zwei „Daniels“, nämlich Daniel Krahn und Daniel Marx. Aber wer kennt UNIQ? Das Unternehmen tritt in der Öffentlichkeit kaum in Erscheinung, es wird als GmbH wohl eher von Geschäftspartnern wahrgenommen.

Was aber hinter UNIQ steht ist in Sachen Wahrnehmung wesentlich wirksamer: Hinter UNIQ stehen nämlich gleich mehrere Online-Portale. Zu nennen sind Prinz Sportlich, Captain Kreuzfahrt, Mein Haustier oder die Schnäppchenfee. Wird auch hier noch nicht jeder gleich sagen „Kenne ich!“, ändert sich dies schlagartig, wenn wir das größte Portal nennen und um dieses drehte sich auch im Wesentlichen unser Besuch bei UNIQ. Wir sprechen vom „Urlaubsguru“, genauer: von urlaubsguru.de

Die beiden Gründer, unsere Gastgeber Daniel Krahn und Daniel Marx haben Urlaubsguru 2012 aus einer Idee heraus entwickelt, einer Idee die auf dem Balkon entstand. Startkapital: 6,90 Euro (sechs Euro und neunzig Cent). Das reichte für eine Web-Domain. Heute ist der Urlaubsguru nicht nur in aller Munde, sondern hat sich mit vielen Millionen Besuchern pro Jahr, einer erheblichen Anzahl vermittelter Reisen und einer hohen Sympathie einen festen Stellenwert in der Reisewelt erobert. Dass UNIQ inzwischen mehr als 180 Mitarbeiter mit seinen Portalen beschäftigt, die überwiegend in Holzwickede arbeiten und inzwischen aus aller Welt kommen, ist ebenso bemerkenswert wie die Tatsache, dass das Unternehmen ausschließlich eigenkapitalfinanziert ist und den Betrieb aus dem Cash-Flow finanziert.

Wir könnten jetzt über die Führungskultur bei UNIQ sprechen, über den Rundgang durch das Firmengebäude, über das Geschäftsmodell und über die Frage, warum der Urlaubsguru sogar Reisen vermittelt, an denen er buchstäblich keinen Cent verdient. Wir könnten über die Gespräche mit Mitarbeitern sprechen, mit denen wir uns bei unserem Besuch unterhalten haben, wir könnten darüber reden, wie der Urlaubsguru eine Woche Bali für 299 Euro herausfindet und darüber, warum das Unternehmen fast alles ... aber das würde wie immer zu weit führen.

Wer dabei war, kann erzählen, wer nicht dabei war, muss es sich erzählen lassen. Wir haben jedenfalls einiges an diesem Abend gelernt und zwar nicht nur theoretisch. Nein, wer gut zugehört hat, hat auch etwas für sein eigenes Unternehmen mitnehmen können. Ich gehe selbstverständlich davon aus, dass Sie vor der nächsten Urlaubsplanung bei <http://www.urlaubsguru.de> vorbeischauen. Hier gibt es ausschließlich (!) von der Redaktion empfohlene Reisen, „billig“ reicht den Urlaubsgurus nämlich bei weitem nicht. Sie wollen das beste Preis/Leistungsverhältnis bieten. Den Reisenden kostet dieser Service nichts.



Daniel Krahn und Daniel Marx, vielen Dank, dass wir bei Ihnen sein konnten. Die beiden Herren haben im September letzten Jahres einen Vortrag gehalten auf dem Internationales Marken-Kolloquium, das mein Unternehmen einmal im Jahr veranstaltet und dessen Gastgeber ich bin – da kamen sie just aus Las Vegas vom Firmen „ausflug“ mit 160 Mitarbeitern. Am Dienstag, den 24. April 2018 waren wir in Holzwickede. Danke, dass das möglich war!





Mandat-Vortragstermine 2018

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: guido.quelle@mandat.de

- 29. Januar 2018 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 8. März 2018 ✓ Private Equity Forum NRW „Im Gespräch mit ... Guido Quelle“, Industriecenter Düsseldorf
- 10. April 2018 ✓ Vortrag „Die Gefahr des Erfolgs“, Jahreshauptversammlung des BOGK, Brüssel
- 20./21. April 2018 ✓ Vortrag auf der LAUREATES „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, Weißach
- 25./26. April 2018 ✓ Gastgeber des 3. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 2. Mai 2018 ✓ Vortrag mit Diskussion „Wachstum kommt von innen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrer Organisation neuen Schub geben“, Michael-Gilde, Dortmund
- 3. Mai 2018 ✓ Vortrag auf dem „Worldwide Meeting“ eines international operierenden deutschstämmigen Unternehmens: „Growth Comes from Within“, Grand Elysée Hotel, Hamburg
- 13./14. Sep. 2018 Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 

Weitere Mandat-Vorträge

- 15. Februar 2018 ✓ Vortrag „Ihr Baubetrieb als Marke“, 17. Westfälischer Fliesentag, Kamen (Linda Vollberg)



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



Lesen Sie hier den aktuellen Wachstums-Wochenstart, der Ihnen einen Tipp zu persönlichen oder unternehmerischen Wachstum bieten und als Wachstumsimpuls dienen soll.

<http://www.mandat.de/de/blog/>

Ihr Interesse ist geweckt?

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

Wussten Sie eigentlich schon ...



... dass wir versuchen, unsere Growthletter-Cover seit diesem Jahr selbst zu fotografieren? Dem einen oder anderen Künstler mag die kleine Veränderung schon aufgefallen sein.

Sabrina Schröter hat sich der Aufgabe angenommen. Mit viel Freude und Hingabe gestaltet sie erst eine bunte Mind-Map mit Ideen für ein mögliches Cover und geht anschließend mit ihrer Kamera „auf die Jagd“.

Doch was macht man, wenn einem die Ideen ausgehen? Einem die Kreativität einen Streich spielen will? Oder die Fotos am Ende doch nicht so schön aussehen wie gedacht? Richtig, man spricht mit einem weiteren kreativen Kopf. So hilft Fabian Woikowsky in der weiteren Erstellung der Coverbilder und tauscht sich mit Sabrina über mögliche Ideen aus.

Seien Sie gespannt.

PS. „Behind the Scenes“-Fotos haben wir bei der Entstehung des Fotos für diese Ausgabe erhaschen können. Unser Sparschwein durfte Luft im Innenhof schnuppern. Sehen Sie selbst.



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:

Sabrina Schröter
sabrina.schroeter@mandat.de

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 urheber-

rechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-gesetzes 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
© Editorial: evgeniya_m (Brief), momcilog (Ostereier)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial: sportpoint
2. CEO-Tipp: MAXFX
3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirt
4. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia
6. Internationales Marken-Kolloquium:
7. V&V: emeraldphoto,
© Dirk Schroeder und Katja Siekiera, Westfälische Kaufmannsgilde
8. Intern: TZDO

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Sabrina Schröter

sabrina.schroeter@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