



MANDAT  GR WTH LETTER®

Fokusthema: Schnittstellen



4

CEO-Tipp des Monats

Wie Sie als CEO den Überblick behalten
– Die fünf wichtigsten Schnittstellen des CEOs



5

Strategie & Führung

Millionenfund „Schnittstellen“
– Hier liegt ein Vermögen begraben



7

Marke

Schnittstellen zwischen Kunde und Marke enden nicht in
einzelnen Touchpoints



9

Organisationsentwicklung

Schnittstellen – Entscheidende Weichen für profitables
Wachstum oder Existenzgefährdung



10

Internationales Marken-Kolloquium

Markenführung – Logik und Emotion



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues rund um Vorträge, den 2. Power-Tag für beratende
Ingenieure und mehr



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

In den Ferien gibt es zwei Möglichkeiten: Entweder man erreicht Menschen nicht, weil sie bereits im Urlaub sind beziehungsweise man kann keine Termine machen, weil jemand kurz vor dem Urlaub steht, oder man erreicht Menschen sehr gut, weil sie die Ferienzeit nutzen, um sich endlich einmal in Ruhe mit strategischen oder wichtigen operativen Dingen auseinanderzusetzen. Unabhängig davon ist die Ferienzeit eine besondere Zeit – und wenn „wir“ dann auch noch Weltmeister werden: Gelungen!

Zurück zur Arbeit: In dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® setzen wir uns schwerpunktmäßig mit dem Thema „Schnittstellen“ auseinander. Warum ist dies wichtig? Weil an den Schnittstellen die Millionen vergraben werden und sich zu wenige Initiativen – von den vielen Initiativen, die in Unternehmen gestartet werden – mit diesem Thema beschäftigen.

Wir haben darüber bereits berichtet, dass wir den „Mandat Growth Indicator“ in diesem Jahr in akribischer

Arbeit auf Basis unserer 25-jährigen Erfahrung entwickelt haben, so dass wir in der Lage sind, denjenigen Unternehmen, die mit uns durch den Prozess des Erstellens des „Mandat Growth Indicators“ laufen, Wachstumspotenziale und Wachstumshürden aufzuzeigen und das in sehr kurzer Zeit in einem komprimierten Prozess. Schnittstellen spielen dabei eine wesentliche Rolle, bremsen oder fördern sie das Wachstum doch unheimlich.

Der „Mandat Growth Indicator“ wurde bisher von uns mit Unternehmen in Deutschland und in Österreich eingesetzt und die Resultate sind erstaunlich. Zaubern können wir auch nicht, aber die Erkenntnisse und die daraus abgeleiteten Schritte sind bemerkenswert. Wir werden weiter darüber berichten.

Für Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände, die den Mandat Growthletter® lesen, haben wir ein besonderes Angebot, wie Sie von dem „Mandat Growth Indicator“ un-

verzüglich profitieren können. Zögern Sie nicht, sprechen Sie mich an. Auch in den Ferien.

Herzlichst
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Mandat ist 25 Jahre jung geworden, daher haben wir uns für die folgenden Monate etwas Nettes und Nützliches für Sie ausgedacht. Im August ist es dies: Die ersten 25 Leserinnen und Leser des Mandat Growthletters®, die mir eine E-Mail mit dem Betreff „Planen Führen Wachsen“ – natürlich nebst gültiger Postanschrift – senden, erhalten mein gleichnamiges Buch „Planen Führen Wachsen“ kostenfrei zugesendet. (Wenn Sie die Postadresse nicht angeben, sind Sie nicht dabei, wir fragen nicht nach.) Gültig bis zum 31. August 2014, keine Ausnahmen.



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



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



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



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



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



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



Wachstumsfaktor Marke

Teilnahme am 11. Internationalen Marken-Kolloquium nicht vergessen

18. und 19. September 2014

Entscheider aus vier Ländern – ob B2B oder B2C

Intensiver Dialog abseits vom Marken-Alltag

Strategie schärfen und Wachstumsimpulse erhalten

Exklusiver Zirkel von maximal 80 Geschäftsführern,

Vorständen und seniorigen Managern

Anmeldung an: linda.vollberg@markenkolloquium.de

www.internationales-marken-kolloquium.de

Für unsere registrierten Empfänger des Mandat Growthletters® ist unsere Sommer-Kondition zu 2.500 EUR (zzgl. 19% MwSt.) weiterhin gültig. Ein Vorteil von 500 EUR für Sie.

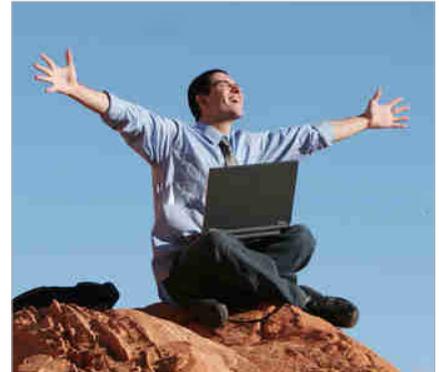


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Wie Sie als CEO den Überblick behalten – Die fünf wichtigsten Schnittstellen des CEOs



Als Vorsitzender oder Sprecher des Vorstandes oder der Geschäftsführung haben Sie, ganz unabhängig davon, ob Sie Unternehmer oder Manager sind, so viele potenzielle Themen auf dem Radar, dass Sie nicht umhin kommen, Prioritäten zu setzen. Natürlich haben Sie bereichsverantwortliche Kolleginnen und Kollegen. Aber: Am Ende des Tages kommen zu Ihren Aufgaben als CEO auch Bereichsaufgaben zu, egal, wie gut Ihre Geschäftsführungs- oder Vorstandskollegen sind, denn Geschäftsführungen und Vorstände sind als Gesamtorgan verantwortlich füreinander. Rausreden funktioniert nicht.

In der Zusammenarbeit mit über 160 Unternehmen und Organisationen haben sich in unserer Arbeit folgende fünf Schnittstellen herausgestellt, die für den CEO besonders lohnend sind, unabhängig davon, ob das jeweilige Ressort in seinen Verantwortungsbereich fällt, oder nicht.

1. Schnittstelle „Vertrieb“

Stellen Sie sicher, dass die Unternehmensstrategie richtig im Vertrieb angekommen ist und dies müssen Sie sich beweisen lassen. Ein „Wir haben die Strategie kommuniziert“ genügt nicht. Lassen Sie sich nachweisen, dass die Strategie in eine Vertriebsstrategie übersetzt wurde, lassen Sie sich diese vom Vertrieb – und nicht von Ihrem entsprechenden Kollegen auf Unternehmensführungsebene – vorstellen, inklusive der konkreten Maßnahmenpakete.

2. Schnittstelle „Innovation“

Wenn Sie eine Forschungsabteilung haben, pflegen Sie eine Schnittstelle zu dieser. Wenn Sie eine Einheit für „Produktentwicklung“ oder „Leistungsentwicklung“ haben, hören Sie dort hinein. Erlangen Sie Gewissheit, dass in die richtige Richtung entwickelt und geforscht wird.

3. Schnittstelle „Marketing“

Überlassen Sie die Marke nicht dem Marketing. Führen Sie Gespräche, die – ähnlich wie in Vertrieb und Inno-

vation – sicherstellen, dass die Unternehmensmarke verstanden und gezielt weiterentwickelt wird. Marke ist strategische Chefsache.

4. Schnittstelle „IT“

Gerade die IT neigt dazu, ein Eigenleben zu führen. Prioritäten für Updates und Change Requests sind oft personenabhängig, unabhängig davon, ob es Regeln gibt oder nicht. Die IT ist oft geneigt, Dinge einzufordern, die technisch möglich sind, aber geschäftlich vielleicht keinen Sinn ergeben. Das Muster ist das gleiche wie oben: Lassen Sie sich beweisen, dass die Strategie in Aktion übersetzt wird und geben Sie sich nicht mit technischem Geplänkel zufrieden.

5. Schnittstelle „Logistik“

Logistik? Ja, natürlich. Verlässliche Lieferprozesse werden immer wichtiger, Kunden werden immer verwöhnter und dadurch weniger tolerant. Sie müssen nicht im Versandhandel tätig sein, um Kunden durch eine miserable Logistik zu verlieren. Auch auf Externe können Sie nicht verweisen, weil es Ihre Kunden nicht interessiert, mit wem Sie die Ware verbringen. Wie übersetzt die Logistik Ihre Strategie? Wie ist das Zusammenspiel mit dem Vertrieb? Verspricht dieser unabgestimmt etwas, das die Logistik halten muss? Gefahr im Verzug!

Warum sind „Finanzen“, „Einkauf“ und „Kommunikation“ hier nicht aufgeführt? Weil diese Bereiche oft solide aufgestellt sind und wir ja hier über Prioritäten sprechen, nicht wahr?

Der von uns entwickelte „Mandat Growth Indicator“ gibt auch Aufschluss über die Qualität der Schnittstellen in Ihrem Hause. Wenn Sie mehr darüber wissen möchten, sprechen Sie mich an: guido.quelle@mandat.de

Millionenfund „Schnittstellen“ – Hier liegt ein Vermögen begraben

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Rechthaberei und Schuldsuche zu Beginn einer Prozessreorganisation sind Zeitverschwendung – suchen Sie den „Feind“ nicht in den eigenen 4 Wänden.
- o Stimmen Sie die Schnittstellen zu tangierenden Bereichen – auch bei bereichsinternen Abteilungen – ausreichend ab.
- o Scheuen Sie sich nicht, Externen einen Einblick in Ihr Unternehmen zu gewähren – Sie werden über überrascht sein.



Wenn Sie Ihr Unternehmen in jedem Detail überschauen können – weil es klein genug ist, oder weil Sie jede Schraube im Unternehmen selbst festgezogen haben – mag Sie dieser Beitrag nicht betreffen. Wenn Sie aber ein Unternehmen führen, das eine gewisse Komplexität hat – wie die meisten unserer Klientenunternehmen – werden Sie sich hier wiederfinden; versprochen.

Wir haben im Laufe der vielen Jahre und im Rahmen von Hunderten von Beratungsprojekten festgestellt, dass viele Prozessreorganisationen am Ziel vorbei schießen – oder besser: sich am Ziel vorbei schleichen. Oft werden wir beauftragt, eine Prozessreorganisation durchzuführen, die „diesmal aber wirklich klappen muss“; so der häufige Appell unserer Auftraggeber. Häufig erhalten wir ein Beratungsmandat, um festzustellen, warum Prozesse nicht funktionieren, obwohl sie doch „eigentlich“ verabredet und sogar dokumentiert sind. Ebenso häufig stellen wir in solchen Projekten ein „Multi-Schnittstellen-Versagen“ fest, das zwangsläufig, trotz guten Willens der meisten Beteiligten zum Misserfolg führen musste.

Das Überraschende daran: Wir können meist mit unseren Methoden sehr exakt feststellen, welche Schnittstelle nicht funktioniert hat und – mehr noch – welche Schnittstelle aus welchem Grund nicht funktioniert hat. Fragen, die sich im Bereich der Prozess(re)organisation (oder auch „Ablauf(re)organisation“) zwingend stellen, sind:

1. Warum versagen diese Vorhaben so häufig?
2. Warum können wir Multi-Schnittstellen-Versagen

herausfinden und unser Klientenunternehmen nicht oder nur schwerlich – selbst unter Zugeständnis unseres Vorteils als externer Dritter?

Das Versagen von Prozess(re)organisationsprojekten (oder Ablauf(re)organisationsprojekten)

Es gibt einige offensichtliche und vieldiskutierte Ursachen dafür, dass Prozessreorganisationsprojekte nicht so verlaufen, wie sie beabsichtigt waren und die vor allem nicht die erwarteten Ziele erreichen. Dazu gehören eine unsaubere Projektplanung, unklare Verantwortlichkeiten, unterschiedliche Erwartungen, die nicht im Vorfeld diskutiert wurden, unklare Zielvorstellungen, sogenannte „hidden agendas“, im Projektverlauf wechselnde Prioritäten, Aktionismus, Perfektionismus, Bürokratie, um nur einige typische Fallen zu nennen.

Worauf wir uns in diesem Beitrag konzentrieren wollen, ist aber das mangelhafte Betrachten der Schnittstellen, das damit verbundene Bereichsdenken und die Frage nach Schuld und Recht.

Im Klartext: Die meisten Prozess(re)organisationprojekte fokussieren sich auf die Reorganisation einzelner Bereiche, die Schnittstellen zu den tangierenden Bereichen – und dies gilt sogar für die Schnittstellen innerhalb des Bereiches zu anderen bereichsinternen Abteilungen – werden unzureichend in Betracht gezogen. Das Marketing organisiert sich nach der Prozessreorganisation bestens, hat aber die Schnittstelle zum Vertrieb nicht

unter Einbezug des Vertriebs glattgezogen, der Vertrieb organisiert sich auf dem Papier perfekt, hat aber die Logistik außen vor gelassen, die Forschung organisiert sich perfekt, hat aber das Marketing und den Vertrieb nicht gefragt. Die Konsequenz: Minderleistung, im besten Fall; teilweise Nichtleistung im Regelfall.

Natürlich muss irgendwo immer ein Schnitt gemacht werden, wenn man sich der Reorganisation der Prozesse annimmt. Wer aber diesen Schnitt unmittelbar hinter der eigenen Haustür macht, springt zu kurz. In einem Projekt für ein im DAX notiertes Unternehmen haben wir zum Beispiel die Schnittstelle zwischen dem Vertrieb, dem Bereich Operations und der IT gemeinsam mit einem Klienten-Projektteam neu gestaltet. Festgestellt haben wir, dass Rechthaberei und Schuldsuche zu Beginn unserer Arbeit mehr Zeit in Anspruch nahm, als die Gestaltung von etwas Besserem. Der „Feind“ wurde intern gesucht, statt außen zu schauen, wo der Wettbewerb dem Unternehmen die Kunden abspenstig machte und dies wirksam zu unterbinden. Einmal aufgedeckt, war die Situation für uns alle im Projektteam unerträglich. In einer sechs Monate währenden strukturierten Initiative haben wir die drei Bereiche an ihren Schnittstellen auf den Kopf gestellt, die alibi-mäßig vereinbarten „SLA“ (Service-Level-Agreements), die ihren Namen nicht verdienten, weil es keinen „Service“ zwischen den Bereichen gab, neu definiert und Verfahren eingerichtet, die sicherstellten, dass die Zusammenarbeit der Bereiche künftig äußerst wirkungsvoll erfolgte – weitaus überwiegend durch den Fokus auf die Schnittstellen.

Mitunter steht auch das persönliche Ego einzelner Beteiligter der Sache im Weg. Hier haben wir auch eine klare Empfehlung: Entweder das Ego ordnet sich der Sache unter, oder das Ego verlässt den Verantwortungsbereich. Jedes Austragen persönlicher Befindlichkeiten auf dem Rücken eines Unternehmens ist intolerabel.

Warum können wir Multi-Schnittstellen-Versagen eher aufdecken, als das Unternehmen selbst?

Jawohl, wir haben als Externe einen Vorteil, denn wir sehen Dinge, die das Unternehmen selbst nicht sieht und wir erhalten Informationen, genauer, wir bekommen Dinge gesagt, die man sich intern nicht sagt. Aber selbst unter Berücksichtigung dieser offensichtlichen Vorteile, die wir als Berater haben, führt unser konsequenter Fokus auf die Schnittstellen eines Prozesses, eines Bereiches, eines Unternehmens (im Rahmen von Supply-Chain-Initiativen) dazu, dass wir Schnittstellenversagen und Multi-Schnittstellen-Versagen eher erkennen, als das Unternehmen selbst. Der Grund dafür ist nahelie-

gend: Das Feld zwischen Bereichen, zwischen Abteilungen, zwischen Organisationseinheiten im Allgemeinen ist häufig ein Niemandland der Verantwortung. Jeder Bereich optimiert sich bestmöglich, jeder Bereich gestaltet seine Prozesse – oft auch unter Kostengesichtspunkten – so, dass eine hohe Effizienz erreicht wird. Oft wird sogar singuläre Effektivität erreicht, aber eben nur singulär, auf den Bereich bezogen.

Wir schauen konsequent top-down auf die zu erbringende Leistung. Wir schauen auf Output (Prozessergebnis), der Input (Prozessablauf) interessiert uns erst in zweiter Linie. Wir beginnen am Ende: Welches Resultat soll regelhaft erzielt werden? Welche Vorleistungen müssen dazu vorliegen? Erst dann konzentrieren wir uns darauf, den Transformationsprozess von der Vorleistung zum Ergebnis zu gestalten. Die meisten Unternehmensinitiativen in Sachen Prozessorganisation beginnen aber bei dem Vorhandenen: Was ist da? Was müssen wir tun? Wer kann es tun? Wie schnell kann es gehen? Fragen zu benachbarten Bereichen gehen in dieser isolierten Betrachtung unter.

Es ist also einerseits eine Frage des freien Blickes als Externe, andererseits aber auch eine Frage der richtigen Methodik. Dabei verwischen hochspezifische Prozessbetrachtungsmethoden häufig den Blick. Wenn man es auf die Spitze treibt, ist für eine wirksame Prozess-Landschaft nichts anderes notwendig, als Papier und Bleistift. Auch wenn man uns nun als ignorant schelten will: Wenn Sie wirklich die Millionen an Ihren Schnittstellen heben wollen, sperren Sie sich mit Ihrer relevanten Mannschaft zwei, drei Tage ein, erarbeiten Sie Ihre Prozesse-Landschaft bereichsübergreifend, lassen Sie die Schnittstellenleistungen verbindlich verabreden, gehen Sie erst aus dem Raum, wenn dies erledigt ist und lassen Sie dann erst die Prozess-Schritte durchdenken. Kein IT-Tool, keine Balanced-Score-Card-Six-Sigma-Business-Process-Reengineering-Methode. Papier, Bleistift, vielleicht ein paar Pinwände und verbindliche Verabredungen.

Desillusionierend? Mitnichten: Hochwirksam und erleichternd.

Wenn Sie mehr darüber wissen möchten, wie Sie Ihre Prozesse leistungsfähiger gestalten, Ihre Prozesse-Landschaft konsequent entschlacken und sich auf den wirkungsvollsten Punkt konzentrieren, können wir gern sprechen:



Mail: guido.quelle@mandat.de

Phone: +49 231 9742-390

Schnittstellen zwischen Kunde und Marke enden nicht in einzelnen Touchpoints

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Gestalten Sie einen kurzen, einfachen und verständlichen Gesamtprozess wie beispielsweise Amazons ‚One-Klick‘-Bestellmethode und betrachten Sie stets die gesamte Kundenkauf-Reise.
- o Minimieren Sie das Risiko äußerer Einflüsse auf ein positives Käuferlebnis.
- o Stellen Sie Ihre Kunden „mehr“ als zufrieden und sorgen Sie so für Wiederkäufer oder gar Markenbotschafter.



Ein kompetenter Telefon-Service, ein schneller und erfolgreicher Besuch eines Technikers beim Kunden, eine gute Beratung vor Ort oder ein einfach handhabbarer Online-Shop sind exemplarisch gut gestaltete und meist optimierte Schnittstellen zum Kunden, sogenannte Touchpoints, aber bei weitem kein Garant für eine insgesamt hohe Kundenzufriedenheit.

Der e-Post Brief oder die Briefftaube

Der Kunde braucht einen Computer, Internet, einen Drucker, ein Mobiltelefon, einen Ausweis, mindestens ein Verkehrsmittel und Zeit, um persönlich in einer Postfiliale das erforderliche Verfahren zur Identifikation durchzuführen. Die Reise beginnt auf einer Website mit sehr vielen Inhalten. Wenn man nicht von den vielen Impressionen des Webauftritts verunsichert wird, ist im ersten Schritt zur Registrierung ein Datenblatt mit persönlichen und wohnsitzbezogenen Daten auszufüllen. Es folgt der erforderliche Ausdruck eines Postident-Coupons. Der Kunde soll sich nun im dritten Schritt mit dem Coupon und seinem Personalausweis in einer Postfiliale einfinden. Anschließend erhält der neue e-Post-Kunde eine SMS und einen Brief und wird auf diesem Wege über die Freischaltung seines Accounts informiert.

Insbesondere für ein Produkt bei dem die Mehrzahl potenzieller Anwender den Unterschied zur E-Mail nicht ausreichend differenzierbar erkennt, ist der beschriebene Prozess ein durchaus komplizierter Werdegang zum e-Post-Kunden, der unterschiedliche Medienbrüche be-

inhaltet und die Gefahr, an zahlreichen Punkten Unzufriedenheit auszulösen. Diese Unzufriedenheit muss gar nicht durch die Post begründet sein. Beispielsweise ist der Toner für den Drucker aufgebraucht oder die Person besitzt gar keinen Drucker. Die Öffnungszeiten der Post stimmen nicht gut mit den Terminen des potenziellen Kunden überein oder eine hohe Verkehrsdichte hindert den Kunden an einem reibungslosen Weg zur Filiale. Selbst wenn es gelingt, die unterschiedlichen direkten Schnittstellen aus Sicht des Kunden optimal zu gestalten, ist das Risiko, insgesamt Unzufriedenheit gegenüber der Post zu verursachen, groß.

Die Kundenreise perfektionieren

Ein Kunde nimmt nie nur die einzelnen Kontaktpunkte wahr. Selbst wenn jeder Kontakt extrem positiv und im Sinne der Markenwerte gestaltet wird, kann die Summe der Kontakte als negativ wahrgenommen werden. Dies haben wir in unserer Beratungspraxis häufig erlebt. Die Konzentration auf isolierte Prozessschritte war hoch, die einzelnen Aspekte wurden sauber gesteuert und konnten kaum mehr optimiert werden, doch der gesamte Prozessablauf und die inkludierten Schnittstellen wurden nicht abschließend betrachtet. Optimierungspotenziale werden aufgrund fehlender Vernetzung außerhalb des eigenen Bereichs schlichtweg nicht gesehen. Drei Nutzenaspekte, die sich im Rahmen unserer Projekte immer wieder herauskristallisieren und für die es sich lohnt, die Strukturen und Abläufe der Prozesskette zu untersuchen, sind:

1. Zufriedenere Kunden und Mitarbeiter
2. Langfristig gebundene und loyale Kunden
3. Höhere und kontinuierliche Umsätze

Zahlreiche Touchpoints erhöhen die Komplexität und die Wahrscheinlichkeit, Reaktanz beim Kunden zu erzeugen. Besonders zufriedenstellend sind einfache, kurze Prozesse. Die Bestellung bei Amazon per „One-Klick“, die automatisierte Gestaltung eines Fotobuches bei dm Drogeriemarkt oder die schnelle Nachbestellung von Nespresso-Kapseln seien als gute Beispiele genannt.

Ursachen für negative Kundenerfahrungen und eine zu hohe Komplexität sind intern zu suchen, nicht beim Kunden, der den nächsten Schritt nicht versteht. Um auf Ursachenforschung zu gehen, eignet es sich besonders, ein Projektteam zu berufen, dessen Mitglieder aus unterschiedlichen unternehmerischen Funktionsbereichen, die die Customer Journey beeinflussen, zusammenkommen. Gemeinsam können Probleme im aktuellen Ablauf erkannt und Lösungen erarbeitet werden. Auf diese Weise wird ein Überblick der gesamten Kundenreise möglich. Die Mitarbeiter sind hoch involviert und erhalten Eindrücke, die sie in der Regel nicht erleben. Aufgrund der hohen Beteiligung der Mitarbeiter und des eigenen Gestaltungsspielraums steigt das Verantwortungsgefühl für eine positive Kundenreise. Ein wirksamer Hebel um langfristig eine Umstellung der alten Gewohnheiten und Prozesse sicherzustellen. Es ist Aufgabe der Unternehmensführung, die Leitplanken der Ausgestaltung zu definieren, gegenseitige Erwartungen zu präzisieren und die Umsetzung zu unterstützen.

Der Einbezug und die stärkere Identifikation mit dem Unternehmen und dem Kunden wirken sich auf die Mehrzahl der Mitarbeiter zufriedenstellend aus. Gleichzeitig tragen gut gelaunte, zufriedenere Kunden dazu bei. Jeder Mensch setzt sich lieber mit positivem Feedback auseinander als mit einem verärgertem Gegenüber. Aus zufriedenen Kunden werden Wiederkäufer und zum Teil weitere Markenbotschafter. Loyale Kunden sind weniger preissensibel und empfehlen ein Unternehmen bei mehrfacher positiver Erfahrung aktiv weiter.

Nicht nur aus diesen Gründen lassen sich langfristig höhere Umsätze und echte Wettbewerbsvorteile erzielen. Auch hier spielt das stärkere Involvement der Mitarbei-

ter eine entscheidende Rolle. Wir machen immer wieder die Erfahrung, dass ein Bewusstsein für die gesamte Unternehmensleistung oder die vollumfängliche Produktpalette fehlt. Cross- oder Up-Selling-Potenziale werden aus reiner Unkenntnis vergeben. Wenn Sie im Zuge einer Modifikation der Prozesse und Schnittstellen im Sinne der Customer Journey isolierte Funktionsbereiche aufbrechen und ein funktionsübergreifendes Verständnis geschaffen haben, bieten sich den Mitarbeitern automatisch wesentlich mehr Handlungsmöglichkeiten, Verkaufsoptionen und denkbare Lösungsansätze, um Kunden mehr als zufrieden zu stellen.

Fazit

Konzentrieren Sie sich nicht auf einzelne Touchpoints, sondern auf die gesamte Customer Journey, um Ihre Marke nachhaltig zu stärken. Um die gesamte Kundenreise zu perfektionieren, ist ein erheblicher Aufwand erforderlich. Nach einer Analysephase, in der Sie die wichtigste oder die wenigen wichtigsten Customer Journeys Ihres idealen Kunden oder Ihrer idealen Kundengruppen identifizieren, folgt ein Abgleich mit dem aktuellen Handeln im Unternehmen. Anschließend gilt es, eine funktionsübergreifende Umsetzung zu etablieren, neue Prozesse zu definieren und einzuführen. Neben der Geschäftsführung und der Bereichsleitung ist es wesentlich, dass die gesamte Organisation die Kundenreise verinnerlicht. Nur wenn es Ihnen gelingt, die einzelnen Funktionsbereiche über ihren Tellerrand hinaus zu vernetzen, wird ein ganzheitlicher, zufriedenstellender Prozess aus den diversen Kontaktpunkten zum Kunden. Für ein nachhaltiges Wachstum ist es entscheidend, dass diese Orientierung am Kunden in der Unternehmenskultur verankert ist und an einer ständigen Verbesserung gearbeitet wird. Auch Kennzahlensysteme sollten nicht mehr an einzelnen Touchpoints ausgerichtet sein und beispielsweise Erfolge im online User-Helpdesk verfolgen und belohnen, sondern die Zufriedenheit über die gesamte Kundenerfahrung final messen.

Analysieren Sie nicht jede mögliche Customer Journey, sondern setzen Sie Prioritäten auf eine Optimierung der Customer Journey Ihres idealen Kunden bzw. Ihrer idealen Kundengruppen. Als Belohnung warten markentreue und loyale Kunden auf Sie, die aufgrund einer hohen Zufriedenheit, mehr Umsatz generieren, kaum abwanderungsbereit sind und Sie gerne weiterempfehlen. Wie bereits gesagt: In den Schnittstellen liegen Millionen verborgen.

Schnittstellen – Entscheidende Weichen für profitables Wachstum oder Existenzgefährdung

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Schnittstellenversagen ist regelmäßig Führungsversagen.
- o Es bleibt ein Muster: Millionen Euro sind und werden in den Schnittstellen vergraben.
- o Schnittstellenvereinbarungen, die nicht gelebt und durch regelmäßige Kommunikation unterfüttert werden, sind obsolet.



Die meisten unserer Klienten wissen, dass wir an kaum einem Punkt so intensiv insistieren, ihn dezidiert zu betrachten, wie es bei Schnittstellen der Fall ist. Der Grund ist einfach: Hier liegen viele Millionen Euro Wachstumspotenzial verborgen – fast immer.

Auch wenn es dem Spannungsbogen nicht zuträglich ist, sei die wichtigste Erkenntnis den weiteren Ausführungen vorangestellt: Wenn Sie den wichtigsten Hebel für profitables Wachstum suchen, beginnen Sie bei Ihrer Analyse beim Vertrieb und hier setzen Sie die Untersuchung zunächst an den vertriebstangierenden Schnittstellen fort. An kaum einer anderen Stelle wird systematisch mehr Markterfolg verhindert und Reibung erzeugt. Positiv formuliert: Es besteht an kaum einer anderen Stelle ein größeres Wachstumspotenzial.

Eine Auswahl häufigen Schnittstellenversagens sei im Folgenden an einem Fallbeispiel nachvollzogen. Ziel ist es, Rückschlüsse zu ermöglichen, die Ihnen dabei helfen, Schnittstellenversagen in Ihrem Unternehmen bzw. Ihrem Verantwortungsbereich zu erkennen und damit Einwirken zu ermöglichen:

Der Inhaber einer Möbelkette beschließt, das bestehende Sortiment um Baby-Möbel zu erweitern. Er spricht mit der Leitung der verantwortlichen Abteilung für Sortimentserweiterungen (hier: Vertrieb) sowie den Leitern weiterer involvierter Bereiche (hier: Einkauf, Marketing), dass er die Umsetzung eines solchen Konzeptes bis zum Sommer wünscht und erwartet, da hier statistisch die meisten Nachkommen geboren werden. Im Vertrieb wird ein Konzept festgelegt und ein Projektleiter benannt, dem der Auftrag im wahrsten Sinne „zugerufen“ wird. Dieser plant für sich, wie das Projekt ablaufen sollte und spricht die benötigten Abteilungen nacheinander an, was er für Leistungen braucht. Es werden verschiedene Arbeitsschritte unternommen, zu Beginn des Sommers ist die vollstän-

dige Umsetzung jedoch noch in weiter Ferne, nicht zuletzt, da die geplanten Artikel nicht bestellfähig definiert sind – zur großen Überraschung der leitend Verantwortlichen. Die Unternehmensführung erfährt erst zu diesem Zeitpunkt vom Status.

Ähnliche Fallbeispiele begegnen uns in regelmäßiger Frequenz. Häufig liegt die Ursache in multiplem Schnittstellenversagen. Ausgeprägt in dem skizzierten Fallbeispiel, in dem eine explizite Klärung, wie man grundsätzlich zusammenarbeiten möchte, nicht erfolgt ist, bzw. die Einhaltung gänzlich unterblieb. Folgende Fragen wurden hier nicht hinreichend beantwortet:

- o Welche Rahmendaten müssen mindestens zwischen Unternehmensführung und Bereichsführung geklärt sein, bevor ein Projekt gestartet wird?
- o Wie wird die Priorität von Themen im Unternehmen festgelegt, kommuniziert und wie wird mit Implikationen hieraus umgegangen?
- o Wie wird ein harmonisiertes Vorgehen der involvierten Abteilungen in einem Projekt sichergestellt?
- o Wenn es abgestimmte Prozesse gibt, die eine Klärung der Voraussetzungen und eine verbindliche Abstimmung und Planung der Schnittstellenpartner einschließt: Werden diese auch gelebt?
- o Wie sehen Eskalationsprozesse aus, für den Fall, das der reale Gang gravierender Weise nicht dem geplanten entspricht? Wer hat welche Befugnisse, um den zielgerichteten Projektverlauf sicherzustellen?

Bei aller Verantwortung auf operativer Ebene: Schnittstellenversagen ist signifikant häufig Führungsversagen. Damit hat die Führung sowohl die Verantwortung, als auch die Möglichkeit, profitables Wachstum durch geordnete Schnittstellen sicherzustellen. Sind Sie sich sicher, dass die wichtigen Fragen an Ihren relevanten Schnittstellen gestellt und geklärt sind?

11. Internationales Marken-Kolloquium 2014

„Markenführung – Logik und Emotion“

Wenn es um Markenführung geht, sind sowohl Logik als auch Emotion gefragt. Das eine geht nicht ohne das andere. Gleiches gilt auch für die Unternehmensführung.

Wenn am 18. und 19. September 2014 Entscheider aus vier Ländern zusammenkommen, sollten Sie dabei sein, um persönlich über erfolgreiche Marken- und Unternehmensführung zu diskutieren.

In diesem Jahr erwarten Sie Beiträge von:

- o Paolo Dell'Antonio, Vorstandssprecher von Mast-Jägermeister,
- o MeisterSinger-Chef Manfred Brassler,
- o Tante-Emma-Neu-Erfinder Sebastian Diehl,
- o Südtirol-Marketing-Geschäftsführerin Greti Ladurner,
- o Sound-Perfektionierer Daniel Sennheiser,
- o BrauKon- und Camba-Bavaria-Geschäftsführer Markus Lohner,
- o Weber-Grill-Präsident Hans-Jürgen Herr und
- o Benediktinermönch Pater Dr. Johannes Pausch,
- o Kommunikationsdesigner Norbert-Gabrysch und
- o Sound-Experte Carl-Frank Westermann.

Ob B2B oder B2C, unsere Teilnehmer schätzen das vertrauliche Miteinander und den intensiven Dialog abseits vom Marken-Alltag. Wenn Sie die eigene Strategie schärfen und weiterentwickeln möchten oder Impulse für Ihr unternehmerisches Wachstum suchen, melden Sie sich noch heute an.

Eine E-Mail an linda.vollberg@markenkolloquium.de oder ein Klick in unseren e-Shop genügt: www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium

Das Marken-Kolloquium ist auf einen exklusiven Zirkel von maximal 80 Geschäftsführern, Vorständen, Inhabern und seniorigen Managern limitiert.

Vorteil für Mandat Growthletter[®]-Empfänger:
Exklusiv auch nach dem 31. Juli gilt unsere Sommerkondition für Sie!
Ein Vorteil von 500,- EUR.



„Das Marken-Kolloquium war sehr wertvoll für mich, weil ich viel Kraft, Ideen und Inspiration spüren konnte, wie man Unternehmen und Marken weiterentwickelt!“

Alfred Karl, Geschäftsführender Gesellschafter Tante Fanny Frischteig GmbH, Schwertberg, Österreich

2. Power-Tag für beratende Ingenieure am 29. Oktober 2014

Der Power-Tag für beratende Ingenieure geht in die zweite Runde.

Am 29. Oktober 2014 kommen in Köln Fachexperten der Ingenieurkunst und Wachstumsexperte Guido Quelle zusammen, um gemeinsam das unternehmerische Wachstum der Ingenieurbüros voranzutreiben und die strategische Ausrichtung der Ingenieure nachhaltig weiterzuentwickeln.

80 Prozent der Teilnehmer des ersten Power-Tags haben sich direkt vor Ort für den 2. Power-Tag 2014 angemeldet – eine tolle Bestätigung für den erheblichen Nutzen, den die Ingenieure erkannt haben. Einen Tag fokussiert an der Weiterentwicklung des eigenen Geschäfts zu arbeiten, hat die Basis für eine erfolgreiche Zukunft wesentlich gefestigt.

Wir haben die Teilnehmerplätze limitiert, um diesen direkten und offenen Austausch auch 2014 zu ermöglichen. Wenn auch Sie zusätzliche Eckpunkte erkennen wollen, um interne Wachstumsbremsen zu lösen und das profitable Wachstum Ihres Büros voranzutreiben, melden Sie sich jetzt an, es sind nur noch wenige Plätze verfügbar und profitieren Sie noch bis zum 31. August 2014 von unserer Frühbucher-Kondition.

Direkt anmelden können Sie sich in unserem Online-Shop: www.mandat.de/de/shop

Oder per E-Mail an: linda.vollberg@power-tag.de

– JETZT ANMELDEN –

www.power-tag.de – Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro!



„Die unternehmerische Praxis zeigt, dass es einer Vielzahl von Fähigkeiten bedarf, eine beratende Ingenieurgesellschaft zu führen. Den Power-Tag für beratende Ingenieure empfehle ich, da ich hier eine Vielzahl von echten Lösungsansätzen für das Tagesgeschäft eines Geschäftsführers bekomme! Diese Methoden und Werkzeuge habe ich nicht auf der Uni kennengelernt.“

Markus Becker, Geschäftsführer der Berthold Becker GmbH Büro für Ingenieur- und Tiefbau, ehemaliger Teilnehmer über den Power-Tag 2013

Wirtschaftsjunioren Veranstaltung „Lounge & Learn – Businessakademie“: Aller Anfang ist schwer – Wirklich?

„Lounge & Learn ist ein Konzept, das es Junioren ermöglicht, gezielt von der Expertise anderer Junioren zu lernen und leistet so einen direkten Beitrag zur persönlichen Entwicklung“, so Fabian Woikowsky, Beraterkollege und Referent bei der beschriebenen Veranstaltung.

Leitthema war die Auseinandersetzung mit der Annahme „Aller Anfang ist schwer“. Der Vortrag von Fabian Woikowsky ergänzte „... – Ein Irrtum“. Unter diesem Motto erläuterte er den Teilnehmern den Zusammenhang von Energie und Willen zu Beginn eines Vorhabens und den erfolgskritischen Faktoren, die darüber bestimmen, ob ein Vorhaben auch diszipliniert und konsequent weitergeführt sowie letztendlich erfolgreich abgeschlossen wird.

Zwei weitere Referenten aus dem Juniorenkreis, Daniela Reich und Björn Begemann, mit den Fokusthemen Akquise sowie der Bedeutung der Persönlichkeit für Unternehmensführung und -gründung rundeten das Programm stimmig ab.



Fotovermerk: Silvia Kriens
Referenten der Lounge & Learn – Businessakademie mit Vorstand „Unternehmertum“:
Von links nach rechts: Björn Begemann, Daniela Reich, Fabian Woikowsky, Gregor Berg

Was Kirche bewegt – Ein eindrucksvoller Abend in der Kommende Dortmund

Neben den sonst thematisch eher zum Tagesgeschäft passenden Vorträgen im Marketing-Club Dortmund oder den Veranstaltungen der Wirtschaftsjunioren Dortmund Kreis Unna Hamm machte Linda Vollberg am 1. Juli 2014 eine andere Vortragserfahrung und blickte gespannt über den eigenen Tellerrand. Eindrucksvoll, mitreißend und gespickt mit persönlichen Anekdoten berichtete Matthias Kopp, Pressesprecher der Deutschen Bischofskonferenz über die Juni-Reise von Papst Franziskus nach Israel und Palästina und seine bewegende Mission.

Kopp begleitete den Papst auf seiner Nahost-Reise und gewährte den Gästen in der Kommende Dortmund einen tiefen Einblick in die Geschehnisse vor Ort. Es gelang Kopp, die Hintergründe der Reise, die politische und geistliche Situation so pointiert zu schildern, dass

ihm die Zuhörerschaft über 90 Minuten hochinteressiert folgte. Höhepunkte der Reise wie das Gebet des Papstes an der Grenzmauer auf dem Weg nach Bethlehem, die Einladung der Präsidenten Israels und Palästinas in sein Haus oder Szenen, in denen Papst Franziskus Holocaust-Opfern die Hände küsste, schilderte Kopp so lebhaft, dass nahezu das Gefühl entstand, die Kurzreise miterlebt zu haben. Nach einer anschließenden Diskussion lud der Gastgeber und Initiator der Veranstaltung, Prälat Dr. Peter Klasvogt, Direktor der Kommende Dortmund, die anwesenden Gäste in das Restaurant der Kommende zu vertiefenden Dialogen ein.

„Jeder hat seine Mauer.“, sagte Matthias Kopp. Dieser Dialog trug sicherlich dazu bei, manch eigene Mauer ein Stück weit abzubauen. Ein inspirierender Abend.



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

29. August 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Growth-Lunch der WGZ BANK AG, Düsseldorf
- 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
5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“
Industrieverband Garten (IVG) e. V., Mainz
7. November 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., Düsseldorf
14. November 2014: Vortragstitel folgt – Gründungs- und Nachfolgeseminar, UniCredit Bank AG, Hamburg
- 3./4. Sept. 2015: Gastgeber des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
11. Sept. 2015 „Profitables Unternehmenswachstum kommt von innen“ – Bundeskonferenz der Wirtschaftsjunioren Deutschland 2015, Dortmund

RÜCKBLICK

12. Juni 2014: „Handel, Marken, Konsumenten – Trends, Zukunft und Sorgen“
Moderator der Podiumsdiskussion des REGAL Brachentreffs, Wien
30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Internationale Reifenmesse, Essen
20. Mai 2014: „Geh‘ nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt!“ – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden, Deutsches Franchise Forum 2014, München
28. März 2014: Moderation der Festveranstaltung zum 90-jährigen Jubiläum der Westfälischen Kaufmannsgilde e.V., Westfälischer Industrieclub Dortmund e.V.
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
15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



Hier gelangen Sie zum Blog: www.mandat.de/de/blog/

MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 119: ZWISCHEN BEOBACHTUNG UND WERTUNG TRENNEN

Lesen Sie den Artikel hier: www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-119-zwischen-beobachtung-und-wertung-trennen

Ehre, wem Ehre gebührt

Das ist unsere neue „Wander-Krone“ für besondere Leistungen im Sinne des Internationalen Marken-Kolloquiums.

Gibt es in Ihrem Unternehmen „Belohnungssysteme“, die anspornen und Freude bereiten?



Beeilen Sie sich, wir befinden uns zwar noch nicht im Endspurt, aber im September öffnen sich die Tore des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums 2014 und die Teilnehmerplätze sind limitiert!

Eine Anmeldung ist denkbar einfach, klicken Sie auf den nachfolgenden Link und folgen Sie den wenigen Schritten in unserem eShop:

www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium

Oder senden Sie einfach eine E-Mail an:

linda.vollberg@markenkolloquium.de

Früh übt sich

Kleinen, aber hohen Besuch hatte das Mandat-Team Ende Juli. Schon lange wollte die kleine Lena, Anne Hausens Tochter, den Arbeitsplatz ihrer Mama kennenlernen. So machten die beiden im Rahmen eines freien Tages einen Ausflug in die Mandat-Zentrale.

Nach ausführlicher Besichtigung und dem Kennenlernen der Arbeitskolleginnen und -kollegen, war Lena ganz Feuer und Flamme und wollte den Schreibtisch gar nicht mehr verlassen. Nachwuchsförderung ist hier groß geschrieben, da müssen wir uns doch um die Nachfolger gar keine Sorgen machen.



Und sehen Sie, welches besondere Stück gerade Anne Hausens Schreibtisch schmückt?



– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 01.09.2014 –

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

Redaktionsassistentz:

Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

Download

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

Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des 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
© Titelbild: Heinz Waldukat
© 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
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Seite 7: Fineas
© Seite 11: Copyright liegt bei der jeweils abgebildeten Person
© Seite 12: Gajus

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de