



MANDAT ● **GR** ● **WTHLETTER**®

Fokusthema: Kunden verstehen



4

CEO-Tipp des Monats

Kunden verstanden?
Testen Sie nicht nur Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing.



5

Strategie & Führung

Kunden verstanden?
Die Erfordernis, Trends in Ihre Welt zu übersetzen



7

Marke

Sammelst Du noch oder verstehst Du schon?



9

Prozesse & Organisation

Vertriebsorientierte Prozesse: Was heißt das eigentlich?



10

12. Internationales Marken-Kolloquium

Marke – bewahren und erneuern



11

Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Nun haben wir sie also vor uns liegen: Die Mandat Growthletter®-Ausgabe zum Fokusthema „Kunden verstehen“. War nicht „Kundenverstehen“ seinerzeit einmal ein Scherzwort? Wir haben uns entschlossen, eine ganze Ausgabe diesem Fokusthema zu widmen, weil wir meinen, dass hier noch hohe Potenziale schlummern, feiern sich doch für unseren Geschmack zu häufig Abteilungen oder sogar einzelne Personen ab, weil sie meinen, sie hätten einen „Riesendeal“ bei einem Kunden gelandet – und wer sagt, dass der „Riesendeal“ nicht noch viel wertvoller für alle Beteiligten hätte ausfallen können, wenn man sich etwas mehr Mühe gegeben hätte, den Kunden wirklich zu verstehen?

Langsam kommen wir auch in die „wärmere“ Phase des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums, das in diesem Jahr einen enormen Zuspruch von unseren Besuchern und Gästen erfährt, obwohl es zwei Wo-

chen früher stattfindet als gewohnt. Nicht nur, dass uns einige der Nominierten für den jährlichen Award des Internationalen Marken-Kolloquiums die Ehre geben; auch der Preisträger 2015 lässt es sich nicht nehmen, den Award persönlich bei unserem festlichen Dinner entgegenzunehmen – und er wird sogar einen Vortrag halten. Das Internationale Marken-Kolloquium entwickelt sich immer mehr zu einer Landmarke für Unternehmer, Geschäftsführer und Vorstände, um im vertraulichen Rahmen über Strategie, Marke, Wachstum zu sprechen.

Wir werden übrigens immer wieder darauf angesprochen, ob wir nicht Zusatzumsatz generieren könnten, wenn wir eine Dokumentation der Vorträge und Highlights des „IMK“, wie wir das Internationale Marken-Kolloquiums intern nennen, anbieten und verkaufen würden. Jawohl, das könnten wir, aber es wird eine solche Dokumentation nicht geben,

denn zum Markenbild des „IMK“ gehören auch Exklusivität und Vertraulichkeit. Gäben wir dies zugunsten von kurzfristigem Umsatz auf, erodierten wir die Marke. Diese Haltung, eine Marke zu verteidigen und konturiert zu halten, ist übrigens für profitables Wachstum unabdingbar.

So, nun ziehen Sie los und verstehen Ihre Kunden, wir tun desgleichen mit unseren Klienten. Denken Sie daran: Solange Sie Ihren Kunden nur das geben, was diese wollen und nicht das antizipieren, was Ihre Kunden brauchen, lassen Sie eine Menge Wachstum für Ihre Wettbewerber liegen. Das wäre doch zu schade.

Herzlichst
Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



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

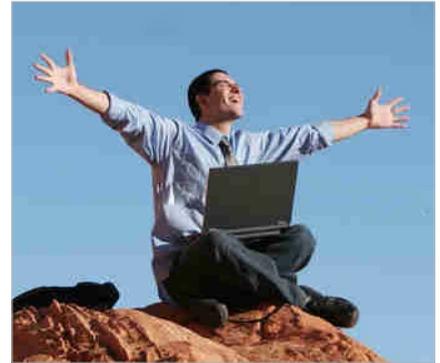


CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

Kunden verstanden? Testen Sie nicht nur Produktentwicklung, Vertrieb und Marketing.



Wie gut verstehen sich Ihre Produktentwicklung, Ihr Marketing und Ihr Vertrieb darauf, Ihre Kunden zu verstehen? Sie meinen, das gelänge bei Ihnen schon gut? Prima. Wie oft haben Sie in der Vergangenheit einen Trend gesetzt, sei es in Bezug auf Ihr Leistungsangebot oder in Bezug auf die Art und Weise, wie Ihre Kunden bei Ihnen Leistungen und Produkte beziehen können? Wie erfolgreich war dieser Trend?

Wir erleben regelhaft, dass Unternehmen meinen, sie hätten ihre Kunden gut verstanden, die Kunden meinen aber gänzlich anderes. Insbesondere besteht ein großer Unterschied darin, ob ein Unternehmen nur die Wünsche der Kunden erfüllt, oder ob es auch Wünsche antizipieren kann, die der Kunde noch gar nicht auszudrücken in der Lage ist. Das Thema „iPhone“ habe ich in vielen Vorträgen hinreichend als ein Paradebeispiel für antizipierten Kundenbedarf adressiert. Wenn Sie sich also nicht nur als ein „Kundenwunscherfüller“ verstehen, sondern auch dafür Sorge tragen wollen, dass Sie Bedarfe Ihrer Kunden vorwegnehmen, so dass Sie den Abstand zum Wettbewerb vergrößern, sollten Sie natürlich mit Ihren Bereichsleitern für Produktentwicklung beziehungsweise F&E, Marketing und Vertrieb sprechen. Die erste Frage hier ist die nach dem idealen Kunden – wir thematisierten diese Frage bereits in der April-Ausgabe des Mandat Growthletters®. Besteht keine Klarheit oder keine Einigkeit in der Beantwortung der Frage nach dem idealen Kunden zwischen Unternehmensführung, Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung, ist dies die erste Baustelle, die es abzarbeiten gilt.

Aber selbst dann, wenn Einigkeit zwischen den genannten Beteiligten besteht, wer der ideale Kunde sei; selbst wenn man sich darüber einig ist, welche Produkte und Leistungen mögliche Bedürfnisse der Kunden antizipieren könnten, darf sich Ihr Fokus nicht auf die drei genann-

ten Einheiten beschränken. Testen Sie also nicht nur Vertrieb, Marketing und Produktentwicklung, sondern testen Sie auch zum Beispiel Ihre Produktion und Ihre Logistik: Welche Möglichkeiten bestehen, um die bereits existierenden Produkte und Leistungen auf eine andere Art und Weise an die Kunden heranzutragen, die es den Kunden einfacher machen, bei Ihnen zu kaufen? Wir erleben erschreckend geringe Kenntnisse der Kunden unserer Klienten in den nachgelagerten Bereichen, wie Produktion, Logistik, IT, Einkauf. Selten, aber immerhin gelegentlich finden wir hier sogar ausgeprägtes Desinteresse vor, nach dem Motto: „Ich muss dafür Sorge tragen, dass mein Bereich in Ordnung ist und dann bin ich gut aufgestellt.“ Im Übrigen wird diese Haltung oft durch die Unternehmensführung gefördert, indem die falschen Kennzahlen und Messgrößen für den Erfolg der Bereiche angesetzt werden, aber das ist Stoff für einen separaten Beitrag.

Stellen Sie Ihre Bereiche auf die Probe: Wann wurden die letzten Produkt- und Dienstleistungsinnovationen am Markt platziert? Mit welchem Erfolg? Wann wurde die letzte Prozessinnovation in Richtung Kunde vorgenommen? Mit welchem Erfolg? Welche Produkt-, Dienstleistungs-, Prozess-Innovationen sind in der Pipeline? Wann sollen sie an den Markt gehen? Auf welchen Annahmen basieren diese Innovationen? Wie stellen die Bereiche sicher, dass eine größtmögliche Akzeptanzchance erreicht wird?

Dies sind Fragen, die Sie regelhaft stellen sollten. Wichtig ist, dass nicht nur in den klassischen Funktionsbereichen versucht wird, den Kunden zu verstehen, sondern auch in denjenigen Funktionsbereichen, in denen die Frage nach den Kundenbedürfnissen nicht unmittelbar auf der Hand liegt, die sich aber ebenso mit Innovationen beschäftigen müssen. Solange sich einzelne Funktionsbereiche nur als Abwickler verstehen, lassen Sie Innovationspotenzial liegen.

Kunden verstanden? Die Erfordernis, Trends in Ihre Welt zu übersetzen

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Wie oft beschäftigen Sie sich im Unternehmen und in den Bereichen mit kundenrelevanten Trends?
- o Auf der Megatrend-Ebene finden Sie selten direkte Antworten.
- o Die Kernfrage lautet: „Was bedeutet der Trend [xy] für uns?“
- o Eine Übersetzung in das „WIE“ ist zwingend, um nicht auf der Erkenntnisebene zu verbleiben.



Auf dem diesjährigen Treffen des Seoner Kreises auf Schloss Bensberg haben wir mit unseren Gästen auch intensiv über absehbare und angenommene Trends diskutiert. Schaut man sich die gängigen Megatrend-Darstellungen an, gibt es drei klassische Reaktionen: Entweder Unternehmensführer ignorieren die Trends, weil sie zu grob (eben „Mega“) und damit zu weit weg sind, oder Unternehmensführer erschauern ob der Bedrohung oder mindestens ob der Vielfalt der zu ergreifenden Maßnahmen, die hinter jedem einzelnen Megatrend stehen oder aber die Unternehmensführung setzt sich zusammen und danach mit den Leitenden an einen Tisch, um drei Fragen zu klären:

- o Was steckt exakt hinter jedem einzelnen Megatrend?
- o Welcher Megatrend ist für uns relevant und warum nehmen wir das an?
- o Was bedeutet dies exakt für unser Handeln als Unternehmen, das auch weiterhin attraktiv für seine Kunden sein will?

Mag insbesondere die erste Frage auch obsolet erscheinen; sie ist es nicht, denn ein gemeinsames Verständnis von Megatrends, das auf einer faktisch fundierten Grundlage fußt, ist zwingend erforderlich, um die nächsten beiden Fragen zu beantworten. Ein prima Beispiel ist

der Megatrend der Digitalisierung. Kein Tag vergeht, an dem nicht unzählige Veröffentlichungen, Fachbeiträge, Nachrichten über das Thema „Digitalisierung“ erscheinen. „Industrie 4.0“ kommt und alle wollen dabei sein, ja, jeder reklamiert nun, „Industrie 4.0“ erfunden zu haben. M2M-Kommunikation, sprechende und handelnde Roboter, künstliche Intelligenz, die ihren Namen nun wirklich verdient, vollelektronische Prozesse, der Konsument auf dem Weg von Online zu „no-line“, selbst bestellende Kühlschränke, gedankengesteuerte Prothesen, die vollautomatisierte Fabrik, das selbstfahrende Auto, ... reicht's? Oder wollen wir noch über „Urbanisierung“, „Individualisierung“ oder weitere Megatrends sprechen? Wir haben die Erfahrung gemacht, dass es zwingend ist, sich mit Megatrends zunächst einmal substanziell inhaltlich auseinanderzusetzen, damit das Unternehmen weiß, worüber es redet.

Ist diese Klarheit einmal geschaffen, gilt es, darüber nachzudenken, welcher Megatrend für das Unternehmen überhaupt relevant und interessant ist, denn nicht jeder Trend muss auch Einfluss auf das Geschäft haben. Der Megatrend „Urbanisierung“ zum Beispiel hat auf unser Beratungsgeschäft nur insofern einen erkennbaren Einfluss, als dass unsere Klienten – je nach Branche – sich mit dieser Entwicklung auf unterschiedliche Art und Weise auseinandersetzen müssen. Auf unsere Klienten, die Endkunden adressieren, hat dies zum Beispiel einen

wesentlichen Einfluss, da die POS auf dem Lande mitunter am Rande der Rentabilität kämpfen und der Kampf um gute Flächen in den Städten stärker wird. Auf unsere Beratungstätigkeit hat dies unserer Überzeugung zufolge indes nur geringen Einfluss.

Klären Sie also die Frage, welcher Megatrend für Sie relevant ist und beantworten (und dokumentieren) Sie auch, warum Sie dies annehmen. Insbesondere die Dokumentation solcher Diskussionen ist wichtig, weil es sich hier um strategische Diskussionen handelt, die nicht tagtäglich aufgegriffen werden und es erforderlich ist, sich zu gegebener Zeit zu erinnern, welche Annahmen bestimmten Entscheidungen zugrunde gelegen haben.

Die nachgelagerte Frage ist diejenige Frage, in der wirklich Arbeit entsteht, daher ist es so wichtig, zu filtern, welcher Megatrend tatsächlich relevant ist: „Was bedeutet der Trend für uns?“, „Was müssen wir tun?“. Die Antworten hierauf sind meist nicht eindeutig und auch hier wird es wichtig, mit Annahmen zu arbeiten und Ambiguität zuzulassen. Jeglicher Versuch, Sicherheit zu schaffen, ist müßig; jeglicher Versuch, die Validität der Annahme zu verbessern, hilfreich. Bei der Diskussion um das „WIE“, also darum, welche konkreten Aktivitäten nun auf der Zeitachse angestoßen werden müssen, um auch weiterhin als Unternehmen am Markt attraktiv – und idealerweise vorwegnehmend – wahrgenommen zu werden, ist es wichtig, sich nicht zu viel vorzunehmen. Zu häufig entsteht aus der Anfangseuphorie sonst Frust, weil die strategische Arbeit dem operativen Geschäft geopfert werden muss und somit am Ende des Tages liegen bleibt. Sie kennen unsere These: Wachstum hat auch etwas mit Entscheiden und Weglassen zu tun und daher beschränken Sie sich auf eine geringe Anzahl neuer, trendbezogener Aktivitäten und wählen Sie dabei diejenigen, die den größten Einfluss auf Ihre Kunden (oder die Kunden Ihrer Kunden) haben.

„Kunden Ihrer Kunden“ ist ein gutes Stichwort: Man mag bei der Diskussion um Megatrends geneigt sein, anzunehmen, dass viele dieser Megatrends ausschließlich für Unternehmen relevant sind, die sich in direkter Geschäftsbeziehung zu Endverbrauchern befinden. Dies ist ein fundamentaler Irrtum, der existenzbedrohend sein kann. Also folgt hier eine Anmerkung für diejenigen unserer Leser, die sich eben nicht im direkten Kontakt mit Endverbrauchern befinden, weil ihre Produkte und Leis-

tungen an Installationsbetriebe, Schreinereien/Tischlereien, Apotheken, den LEH oder industrielle Verwender verkauft werden:

Sie haben einen großen Vorteil, wenn auch Sie sich mit endverbraucherrelevanten Megatrends beschäftigen, denn das Verhalten und die Bedürfnisse Ihrer direkten Kunden werden sich durch diese Megatrends nennenswert verändern. Wir haben vor einigen Jahren ein Lunch organisiert und inhaltlich mitgestaltet, zu dem unser Klient, der Sprecher der Geschäftsführung eines marktführenden Großhandelsunternehmens, seine besten und wichtigsten Lieferanten eingeladen hatte. Das Thema „Wohin führt uns der Kunde?“ – und damit meinten wir eben nicht nur den direkten Kunden, in diesem Fall Handwerksbetriebe, sondern auch den Endverbraucher, dessen veränderte Lebensführung ganz signifikanten Einfluss auf die Leistungserstellung, auch unseres Großhandels-Klienten haben wird, indem sich die Wünsche und Bedarfe an den Handwerksbetrieb verändern.

Wir werden gelegentlich gefragt, welche Trends wir für unser eigenes Geschäft, das Unterstützen unserer Klienten bei der Schaffung profitablen Wachstums, erkennen. Hier sind vier:

1. Die Sinnfrage wird wichtiger (Strategie & Marke)
2. Die Agilität, die Beweglichkeit, unserer Klienten wird zunehmen (Strategie)
3. Innovationen in Leistungsprozessen (und nicht nur in Produkten) werden eine viel stärkere Relevanz erhalten (Organisation & Prozesse)
4. Die Beziehung zwischen Unternehmen und seinen Kunden wird wichtiger (Vertrieb)

Immer wieder wird die Frage an uns herangetragen, wie häufig und wie intensiv man sich mit der Frage nach Trends, respektive „Megatrends“ beschäftigen soll. Es gibt keine Formel dafür, aber es kann nicht schaden, eine Strategieklausur auch zum Teil diesen Themen zu widmen. Wichtiger als die Frequenz ist die Verbindlichkeit: Diskutieren Sie nur dann über Trends, wenn Sie auch bereit sind, daraus resultierend Aktivitäten zu definieren und den Fortschritt und Erfolg dieser Aktivitäten nachzuhalten und daraus zu lernen. Sonst ist es schade um die Zeit.

Sammelst Du noch oder verstehst Du schon?

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Datensammler oder Kundenversther? Entscheidend ist der Gesamtzusammenhang.
- o Welche Interaktion mit dem Kunden ist angemessen? Finden Sie die richtige Beziehungsebene.
- o Welche Kundengruppen erfordern eine zielgruppenspezifische Ansprache? Sorgen Sie dafür, dass sich Kunden wiedererkennen.



Big Data? Das gesamte Käuferlebnis verstehen

Was wirklich eine Kaufentscheidung auslöst, erfährt nicht unbedingt derjenige, der die meisten Daten sammelt, Cloud-Lösungen aufbaut und in eine Speicheranlage verfällt – genau so wenig wie derjenige, der standardmäßig Marktanalysen betreibt und Geschlecht, Alter und Wohnort erfragt. Sicher sind Kundendaten wertvoll, sie können aber nur zu einem wahren Datenschatz werden, wenn die gesammelten Daten kritisch hinterfragt, sinnvoll vervollständigt und in den richtigen Kontext gesetzt werden, um einen Schritt näher an ein wirklichkeitsnahes Kundenverständnis heranzukommen.

Unser Umfeld prägt unsere Entscheidungen. Wir interagieren mit unserer Umgebung und nehmen Dinge bewusst oder unbewusst wahr. Um also Kunden zu verstehen, macht es insbesondere am Point of Sale Sinn, Menschen in ihrer Umgebung einmal zu beobachten, um Verhaltensmuster zu erkennen. So steigt die Wahrscheinlichkeit, auf den wahren Grund des Kaufes oder Nichtkaufes zu stoßen, verglichen mit einer bloßen Befragung. An welchen Stellen brechen Kunden den Kaufprozess ab? Welche Fragen werden regelhaft gestellt? Womit beschäftigen sich die Kunden im Laden? Im Fokus der Beobachtungen sollte die gesamte Erfahrung – ein positives Erlebnis des Einkaufes – stehen und nicht beispielsweise die Erkenntnis, welche Jeans die bessere Passform hat. Entscheidend ist der Blick weg von isolierten Frage- oder Problemstellungen hin zum Ganzen.

Der wesentliche Unterschied besteht hier in der Fähigkeit, die eigene Produkt-, Dienstleistungs- oder Organisationsicht zu verlassen und tatsächlich in die Sichtweise des Kunden zu wechseln. Es geht darum, wie ein Kunde die Beratungsleistung insgesamt wahrnimmt, nicht welchen Servicekanal er wählt. Es geht darum, herauszufin-

den, was Kaffeehauskultur für einen Kunden bedeutet und nicht darum, ob Männern oder Frauen Lavazza besser schmeckt. Es geht darum, zu erkennen, welche Bedeutung das Lernen für eine bestimmte Zielgruppe hat und nicht um ein toll zusammengeschnürtes Ferienangebot der Schülerhilfe.

Versuchen Sie, um Kunden zu verstehen, zu erkennen, was für den Kunden insgesamt eine gute Erfahrung ausmacht. Diese Erkenntnisse gehen häufig über die reinen Erhebungsdaten hinaus, bringen Sie aber weg vom Datensammler hin zum wahren Kundenexperten.

Freund, Partner oder Weggefährte? – Die richtige Beziehung aufbauen

Ein wichtiger Baustein, um für eine positive Erfahrung in der Interaktion mit dem Kunden zu sorgen, ist der Aufbau der richtigen Beziehungsebene. Was verspricht sich der Kunde vom Kontakt mit einer Marke? Beispielsweise Status, Qualität oder Sicherheit? Ist die Marke eher ein treuer, langjähriger Begleiter, ein stiller Beschützer, der da ist, wenn man ihn braucht oder eine exzentrische Verabredung, die man hin und wieder trifft? Welche Beziehungsebene passt zum Markenkern – und entspricht diese Ebene den tatsächlichen Erfahrungen des Kunden im Umgang mit der Marke?

Wer erkennt, in welcher Beziehung Kunden zu einer Marke stehen, kann deren Bedürfnisse leichter verstehen und auch unausgesprochene Erwartungen erfüllen. Standarddaten einer Kundenbefragung zu Zufriedenheit, Kompetenz, Lieferzeit oder Kaufinformation gemäß der typischen Frage „Wie sind Sie auf uns aufmerksam geworden?“, helfen dabei kaum. Wenn Sie erkannt haben, welche Bindung der Kunde sucht, können Sie die Art der Interaktion steuern und die Käuferfahrung positiv beein-

flussen, indem sie zum Beispiel die Art und Weise der Kontaktpunkte, die Kontakthäufigkeit oder die Sprachregelungen zur Kontaktaufnahme verändern.

Zielgruppe im Blick – Wen wollen Sie verstehen?

Im Fokus aller Überlegungen steht die Frage: Wer soll überhaupt verstanden werden? Wer ist der ideale Kunde? Oder gibt es mehrere ideale Kundengruppen?

Wir erleben regelmäßig im Rahmen unserer Beratungsprojekte, dass Wachstumspotenziale verschenkt werden, da eine Strategie für alle Kunden angewendet wird. Wichtig ist zwar, dass die gesamte Markenerfahrung von Produkt über Kontaktpunkte bis hin zur Kommunikation aus genau einem Markenkern abgeleitet wird, dennoch lassen sich aus diesem einen Kern mehrere Marketingstrategien entwickeln.

Beispiel: Fitnessclub

Ein Fitnessclub wirbt für ein neues Gerät inklusive hin-zubuchbarem Vertragselement. Sämtliche Werbemittel zeigen ältere Menschen und ja, der Anteil an älteren Menschen in diesem Club ist durchaus beachtlich, aber dennoch wäre eine weitere Art der Zielgruppenansprache erfolversprechend. Bei dem neuen Gerät handelt es sich um ein besonderes Beckenbodentraining – zum Beispiel auch interessant für jede Frau in diesem Club, die ein Kind bekommen möchte und ebenso für alle, die bereits Mutter geworden sind. Eine durchaus affine und stark vertretene Zielgruppe, an der dieses Angebot komplett vorbeigeht, da sie sich nicht angesprochen und in ihren Bedürfnissen verstanden fühlt.

Wer seine Kundenansprache allein an der größten Kundengruppe ausrichtet, verpasst jeden Tag viele Chancen. Versuchen Sie, Cluster zu bilden und mehrere Kundengruppen zu eruieren, die Ihre Produkte intensiv nutzen oder Ihre Dienstleistung häufig nachfragen, um verschiedene Wege einer zielgruppenspezifischen Ansprache aufzubauen. Dafür muss das Rad nicht neu erfunden werden. Häufig reichen leichte Anpassungen an Texten oder Bildern, andere Platzierungen, die gezielte Auswahl von Multiplikatoren und vielerlei Dinge mehr, den Möglichkeiten sind keine Grenze gesetzt.

Kundenversther sind anpassungsfähig

Beispiel: Freenet AG

Christoph Vilanek, Vorstandsvorsitzender der Freenet AG, berichtete auf dem Internationalen Marken-Kolloquium von der Ausrichtung des Unternehmens vom Mobilfunkanbieter zum Spezialhändler von ‚Digital Lifestyle Produkten‘.

Freenet hatte verstanden, dass austauschbare Angebote in einem preisfixierten Commodity-Markt keine Wachstumspotenziale bieten und erkannt, um was es dem Kunden tatsächlich geht. Der Kunde empfand das Unternehmen als zu klein, es fehlte an Vertrauen und einer klaren Positionierung. Die Kampagne „Gemeinsam geht mehr“

festigte das Bild, dass Freenet das Vertrauen einer großen Kundengruppe genießt und zusätzliche digitale Leistungen rund um Haushalt und Bewegung sorgten für eine entscheidende Differenzierung vom Wettbewerb. Heute ist Freenet der größte netzunabhängige Telekommunikationsanbieter in Deutschland und hat zu einem entscheidenden Zeitpunkt verstanden, dass das bisherige Geschäftsmodell dem Kunden keine erkennbaren Vorteile mehr bot und sich strukturell sowie inhaltlich anders aufgestellt.

Beispiel: Coke Life

Frisch auf dem deutschen Markt und aktuell heiß diskutiert, wird ein neues Mitglied der Coca-Cola-Familie. Mit der grünen „Coke Life“ verspricht der Konzern erfrischenden Coke-Genuss mit weniger Zucker im Tausch gegen den Einsatz von Stevia-Extrakt. Das auf gesünder getrimmte Image der Variante zwischen normaler Coke und den tatsächlichen Light-Produkten wirbt mit jeder Menge Natürlichkeit, Glück und Lebensfreude. Verbraucherzentralen und Ernährungsexperten schreien auf, ob des immer noch hohen Zuckergehaltes und der ansonsten identischen, chemischen Zutatenliste. Coke Life ist ein klares Marketing-Produkt. Doch wenn man aus dem Blickwinkel „Kunden verstehen“ die grüne Coke betrachtet, hat das Unternehmen meiner Ansicht nach eine bestimmte Zielgruppe verstanden – und zwar diejenigen, die Genuss möchten und ein gutes Gewissen. Ein Trend, der sich auch in unterschiedlichen anderen Lifestyle-Entwicklungen wie der Flexitarier-Bewegung widerspiegelt. Menschen, die sich wirklich gesund ernähren möchten, wissen ohnehin, dass Sie sämtliche Produkte des Konzern getrost ignorieren können – ob mit Stevia versetzt oder mit herkömmlichem Süßstoff.

Fazit

Kunden zu verstehen, geht einher mit der Erfordernis, Kunden oder Kundengruppen zu kennen. Welche Kunden sind Ihre echten Fans? Wo trifft man auf diese Art von Kunden? Was spricht sie an? Welchen Erfahrungshorizont bringen sie mit und welches Käuferlebnis suchen sie? Sicher ist eine gezielte Kundenansprache aufwendiger als eine pauschale Vorgehensweise, aber sie ist auch lohnenswerter. Oder reagieren Sie auf „Liebe Bewohner der XYZ-Straße 35“?

Kundendaten sind wichtig, doch legen Sie nicht zu viel Wert auf Analysen und Erhebungen und bevor wild alle möglichen Daten erhoben werden, lohnt es sich in jedem Falle, zu überlegen, wie bereits vorhandene Daten besser genutzt werden können. Es kommt nicht auf die Datenmenge an, sondern auf die Fähigkeit, sich als Organisation empathisch in den Kunden hineinversetzen zu können und seine Kaufentscheidung als Ganzes zu verstehen, nicht als losgelöste Sichtweise auf ein Produkt oder eine Marke.

Vertriebsorientierte Prozesse: Was heißt das eigentlich?

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Vertriebsorientierte Prozesse berücksichtigen explizit die Bedürfnisse Ihrer Kunden – bei den geplanten Ergebnissen und in den einzelnen Schritten.
- o Die Frage nach der Rolle des Vertriebes innerhalb der Abläufe ist mindestens bei allen Prozessen mit Marktwirkung ausdrücklich zu stellen.
- o Die Forderung nach vertriebsorientierten Prozessen ist richtig, aber wirkungslos, wenn das WIE nicht durchdekliniert wird.



Es gehört zu den Standard-Phrasen unserer Zeit, dass man in Unternehmen kundenorientiert denken und handeln müsse. Viele Unternehmensführer gehen auch konsequent den nächsten Schritt, zu formulieren, dass die Prozesse eines Unternehmens vertriebsorientiert sein sollen. Wir vertreten die Ansicht, dass der Vertrieb die wichtigste Einheit ist, wenn es um die Schaffung profitablen Wachstums geht. Entsprechend befürworten wir die Forderung nach vertriebsorientierten Prozessen: Aber was bedeutet das nun konkret? Woran kann ich prüfen, ob meine Abläufe wirklich vertriebsorientiert ausgerichtet sind? Folgende Indikatoren geben Aufschluss:

- o Die angenommenen Bedürfnisse des Kunden – insbesondere diejenigen der externen, aber auch der internen – sind denjenigen klar, die die Prozesse leben und sie können diese Bedürfnisse artikulieren. Fragen Sie sie.
- o In Prozessdefinitionen zählen die vorgesehenen Ergebnisse des Prozesses genau auf diese Bedürfnisse ein. Die einzelnen Schritte berücksichtigen die Wirkungen auf den Kunden. Viele Schleifen zur Klärung technischer Details beispielsweise führen zum gewünschten End-Ergebnis für den Kunden, der Prozess dorthin verstößt jedoch erst einmal gegen seine Bedürfnisse.
- o Interne Optimierungen sind Nebenbedingungen, die dann zurücktreten, wenn Kundenbedürfnisse betroffen sind, es sei denn, es liegt eine erhebliche Kosten/Nutzen-Asymmetrie vor. In jedem Fall wird die Entscheidung hierüber bewusst getroffen.
- o Dies bedeutet nicht, alles nur nach den Kundenwünschen durchzuführen. Implikationen von Wünschen auf die Kosten, die Zeit und/oder die Qualität von

Ergebnissen müssen kritisch zu Ende gedacht, entschieden und mit dem Kunden gegebenenfalls offen erörtert werden. Als Beispiel seien Änderungen der genauen Kundenanforderungen spät im Produktionsprozess genannt.

- o Vorstehende Punkte gelten ausdrücklich bereits für Kundenbedürfnisse in der Anbahnungsphase, zum Beispiel bei der Geschwindigkeit der Angebotserstellung.
- o Gibt es Ressourcenkonflikte, so werden diese unter dem Kriterium des größten und wahrscheinlichsten Vertriebsnutzens gefällt. Das bedeutet: Es wird beim Lösen der Ressourcenkonflikte stets bedacht, welche Marktimplikationen die Entscheidung hat. Es empfiehlt sich häufig, explizite Vertriebskonsultationen in die Prozesse einzuplanen. Ein typischer Fall ist der, in dem Auftrag A oder Auftrag B der Vorzug gegeben werden muss.
- o Vertriebsorientierte Prozesse beziehen den Vertrieb in kundenrelevante Prozesse explizit mit ein (beispielsweise Serviceprozesse, Produktentwicklung, Innovationsprozess etc.). Bei jedem Prozess mit Kundenrelevanz wird aktiv darüber entschieden, ob und wann der Vertrieb in der Erarbeitung und/oder der Umsetzung eingebunden wird.

Seien Sie gewiss, dass der Ansatz, die Abläufe eines Unternehmens an den Marktbedürfnissen und damit vertriebsorientiert auszurichten, ein wichtiger Baustein auf dem Weg zu profitablen Wachstum ist. Machen Sie sich aber auch die Mühe, gemeinsam mit Ihrer Mannschaft durchzudeklinieren, was das konkret bedeutet und wie sich dies in der täglichen Arbeit manifestieren soll. Viel Freude und viel Erfolg dabei.



Das 12. Internationale Marken-Kolloquium am 3. und 4. September 2015 nicht verpassen!

Der 4. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums geht ins Swiss Knife Valley



Das erste Mal gewinnt ein Schweizer Markenführer

Carl Elsener, CEO der Victorinox AG erhält den diesjährigen 4. Award des Internationalen Marken-Kolloquiums. Carl Elsener führt das 1884 gegründete Schweizer Familienunternehmen erfolgreich in der vierten Generation. Victorinox ist nicht nur ein Paradebeispiel eines Familienunternehmens, sondern auch einer starken Marke. Die Marke mit dem weißen

Kreuz auf rotem Schild hat mit ihrem Hauptprodukt, dem Schweizer Armeemesser, spätestens seit „McGyver“ auch hierzulande einen sehr hohen Bekanntheitsgrad erreicht. Die hochkarätig besetzte Awardjury hat besonders begeistert, wie es Elsener gelungen ist, das Produktportfolio geschickt um Haushaltmesser und Berufsmesser, Uhren, Bekleidung, Reisegepäck und Parfum zu erweitern und so die Marke „Victorinox“ und ein großes Stück „Swissness“ in die gesamte Welt zu exportieren und dort zu verankern.

130 Jahre gesundes Wachstum

Seien Sie live dabei, wenn Carl Elsener einen Einblick in die 130-jährige Geschichte von Victorinox gewährt. Der Preisträger wird in diesem Jahr einen Vortrag auf dem Internationalen Marken-Kolloquium halten und nach der offiziellen Preisverleihung am Donnerstagabend im Rahmen des traditionellen, festlichen Dinners auf Gut Ising am zweiten Kolloquiumstag referieren.

So schwer war es noch nie, sich für einen Preisträger zu entscheiden. Das Spektrum der zwölf Nominierungen war enorm: for-profits, non-profits, Wissenschaftler, Unternehmen ganz unterschiedlichen Alters und eine Vielzahl an Begründungen gestalteten die Wahl besonders lebhaft. Wir freuen uns sehr in diesem Jahr viele unserer Nominierten auf Gut Ising begrüßen zu dürfen und die Preisverleihung in diesem Jahr noch persönlicher zu gestalten.

„Ich habe überall viele Ansätze gefunden, die ich für Weber-Stephen verwenden kann, die wir verknüpfen können. Darüber hinaus habe ich tolle Kontakte geknüpft – Geschäftskontakte, aber auch persönliche Kontakte. Das ist kein Vorteil, das ist ein Trumpf.“

Hans-Jürgen Herr, President Weber-Stephen Products (EMEA) GmbH

Wenn Sie ebenso am 3./4. September 2015 live dabei sein möchten, dann melden Sie sich jetzt an. Wir haben nur noch wenige Plätze für das 12. Internationale Marken-Kolloquium.

Das komplette Programm können Sie hier herunterladen: mandat.de/imk/wp-content/uploads/2015/05/Programm-12-Internationales-Marken-Kolloquium.pdf

Nutzen Sie für Ihre Registrierung das Anmeldeblatt auf der letzten Seite des Programms oder direkt unseren Online-Shop:

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

2. Treffen des Seener Kreises

Einmal im Jahr auf Schloss Bensberg ... Die zweite Auflage des Seener Kreises war ein voller Erfolg. Das Netzwerk des Internationalen Marken-Kolloquiums, bestehend aus ausgewählten ehemaligen Referenten und Teilnehmern, traf sich am 6. und 7. Mai im Althoff Grandhotel Schloss Bensberg. Die Mitglieder tauschten sich sehr offen aus, vertieften Kontakte und erhielten Antworten auf individuelle Fragestellungen. Am Ende des Tages waren alle begeistert von einem sehr werthaltigen und vertrauensvollen Meinungs- und Erfahrungsaustausch und einer immer enger zusammenwachsenden Gemeinschaft.

Dreh- und Angelpunkt dieses außerordentlich bereichernden Treffens waren aktuelle Problemstellungen, Trends und Entwicklungen, welche die Mitglieder aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchteten. Insbesondere die gemeinsame Diskussion um das Thema Europa – nicht aus der betriebswirtschaftlichen Perspektive heraus betrachtet, sondern als Big Picture – war ein interdisziplinäres Highlight.

Wir freuen uns sehr über die rege Beteiligung. Auch im kommenden Jahr wird es ein Treffen des Seener Kreises geben, um den Austausch und die Gemeinschaft weiter zu stärken.

Löwenstark für die kommenden Jahre aufgestellt

Mit großer Mehrheit beschlossen die Leos über ein mehrere Jahre erarbeitetes und für viele Jahre wirksames Maßnahmenbündel im Rahmen der Multi Distrikt Versammlung (MDV), unter ihnen Pascal Kowsky. Ebenso hat die MDV den Vorstand auf Bundesebene für das kommende Amtsjahr berufen. Die jährlich tagende MDV ist das höchste Organ der deutschen Leos.

Am Himmelfahrtswochenende fand die Versammlung bei besten Bedingungen im Kongresszentrum Bamberg statt. Nach den Plenarsitzungen bestand abends hervorragend die Möglichkeit zum persönlichen Austausch mit alten und neuen Bekannten. Ein anstrengendes, aber rundum gelungenes Wochenende, resümiert der Junior-Berater.



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



MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART NR. 162: SICHERHEITSBEDARF

Lesen Sie den Artikel hier:

www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-162-sicherheitsbedarf

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



Mandat-Vortragstermine

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

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg
SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 ✓ Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?
Führungskräfte tagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 31. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg
Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt
- 6. Februar 2015 ✓ Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision
Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 20. März 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg
Partnerkonferenz der GC-Gruppe, Stuhr
- 23. März 2015 ✓ Ihr Preis ist Premium – und der Rest?
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 ✓ Profitables Wachstum schaffen – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 23. April 2015 ✓ Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen
Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund
- 7. Mai 2015 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des Seener Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 18. Juni 2015 Podiumsdiskussion „Handel, Konsument, Marken - Trend, Zukunft & Sorgen!“
REGAL-Branchentreff, Wien
- 7. August 2015 Vortragstitel folgt
mymuesli GmbH, Berlin
- 3./4. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 11. September 2015 Wachstum kommt von innen – Wie aus einem normalen Unternehmen ein Wachstums-
unternehmen wird; Bundeskonferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund
- 7. Oktober 2015 Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen
International PET-Conference, Fulda
- 14./15. Okt. 2015 Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren
ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH)
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure; Workshop der Mandat Managementberatung, Köln
- 27. April 2016 Profitables Wachstum schaffen
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 15./16. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums 2016, Kloster Seeon, Chiemgau 

Gigantisch galaktisch guter Sommerausflug

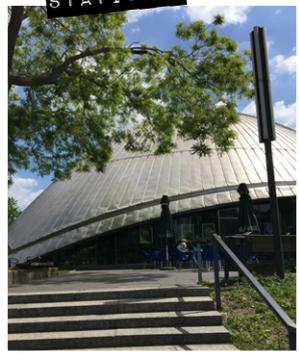
„Anne, you made our day! Herzlichen Dank für die perfekte Auswahl und Organisation.“

STATION 1



Hof Café, Dortmund – perfekter Start bei herrlichem Sonnenschein und frischen Leckereien

STATION 2



„Privat“-Führung durch das 50 Jahre alte Planetarium Bochum mit anschließendem faszinierendem 3D-Film unter der gesamten Dachkuppel „Vom Urknall bis zum Menschen“

STATION 3



Bochum – Historische Parkführung

STATION 4



Kleiner Snack im Bochumer Kugel-Pudel – frisch, frischer, am frischesten



STATION 5



Festlicher Empfang bei Starlight Express – VIP-Ecke und ein persönlicher Guide, toll!



Absolutes Highlight: die Teilnahme am Warm-up der Künstler – atemberaubende Stunts und heftiger Fahrtwind brachten uns zum Staunen.



Krönender Tagesabschluss mit einem perfekten Finale – eine grandiose Show, glitzernde Kostüme und eine wunderbare Liebesgeschichte.

Seit über 27 Jahren dreht der Erfolgs-Zug im Bochumer Musicaltheater seine rasanten Runden. Rollschuhlaufende Darsteller treten als internationale Züge gegeneinander an. Hat die kleine Dampflokomotive eine Chance?

Dieser Streik ist die Krönung



Der Kita-Streik dauert an. Aus der Betreuungsnot heraus war Anne Hausens Tochter Lena einen Vormittag im Mai mit bei Mandat. Schnell hat sie unsere „Wander-Krone“ für besondere Leistungen im Sinne des Internationalen Marken-Kolloquiums entdeckt. Lena wollte selbstverständlich auch so ein tolles hoheitliches Accessoire und startete direkt mit einer Bastelstunde. Linda Vollberg und Kerstin Scupin durften sich freuen – auch sie wurden von Lena gekrönt.

Abschied auf Zeit



Ende Mai verabschiedete sich Anne Hausen in den Mutterschutz. Im Juli kommt ihr zweites Töchterchen zur Welt. Nach einer beruflichen Auszeit wird sie spätestens im Sommer 2016 wieder „an Bord“ sein. Wir freuen uns auf die baldigen guten Nachrichten, die Besuche mit Nachwuchs und wenn sie zeitnah wieder ein Teil unseres Teams ist.

– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am ersten Montag im Juli –

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 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: Robert Kneschke (Damen)
© Editorial: evgeniya_m (Brief)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis:
1. CEO-Tipp: MAXFX
2. S&F: haveseen
3. Marke: Stefanie Lindorf
4. P&O: Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler (Fotograph)
6. V&V: emeraldphoto
7. Intern: TZDO
S. 6: iceteaimages
S. 10: Copyright Portrait liegt bei der jeweils abgebildeten Person.
S. 12: © Sprinter: mezzotint_fotolia

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Anne Hausen
anne.hausen@mandat.de



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de