



MANDAT GR WTH LETTER

Fokusthema: Erfolgsmessung

Editorial

Wir reden in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters über Erfolgsmessung. Erlauben Sie mir also, auch in eigener Sache zu sprechen: Seit August letzten Jahres habe ich so viele Vorträge und Keynote-Speeches gehalten, wie nie zuvor; vorwiegend für Verbände und Organisationen auf deren Jahres-Events, aber auch in Unternehmen. Wir haben sechs DVDs und bisher zwölf Audio CDs produziert, unser erstes Buch in englischer Sprache veröffentlicht, zwei weitere (deutsche) Bücher erscheinen in diesem Sommer, ein weiteres ist in der Entstehungsphase. Unser Profil als Wachstumstreiber schärft sich stetig, die Vorträge rund um das Thema Wachstum finden regen Anklang. Insbesondere betrifft dies den Bereich der internen Wachstumsbremsen.

Es werden einige tausend Teilnehmer gewesen sein, die an meinen Vorträgen in den letzten elf Monaten teilgenommen haben, unsere Abonnentenliste des Mandat Growthletters wächst beständig. Vorstände, Geschäftsführer und Unternehmer kommen nach Vorträgen auf mich zu und fragen mich, ob wir gemeinsam etwas für ihr Unternehmen auf die Beine stellen können.

Für uns ist das neben einer großen Verantwortung, die wir gerne übernehmen, auch ein großer Erfolg. Wir messen ihn daran, dass wir weitere zufriedene Klienten hinzugewonnen haben, dass unser Netzwerk wächst, dass wir immer öfter weiterempfohlen werden und dass zunehmend potenzielle Klienten auf uns zukommen, statt dass wir aktiv auf potenzielle Klienten zugehen müssen. Dies ist eine Beobachtung, kein Versuch, sich die Welt schönzureden.

Diese Beobachtungen führen uns zu der Messung unseres Erfolges, denn darauf kommt es bei der Erfolgsmessung an: Erst beobachten, dann werten. Fakten statt Annahmen. Tätigkeiten werden an Resultaten gemessen. Was nichts bringt, nutzt nichts.

Etwas, das man nicht messen, aber sehr wohl spüren kann und das auch wesentlich zum Erfolg – oder Misserfolg – beiträgt ist die persönliche Haltung gegenüber Neuem. Auch das habe ich insbesondere bei meinen Vortragsreisen erfahren. Es gibt diejenigen, die nachher auf mich zukommen, mir zu meinem Vortrag gratulieren und mir erzählen, was sie für sich mitgenommen haben –

die Spitze war das kürzlich eingegangene Fax des geschäftsführenden Gesellschafters eines Unternehmens, der mir seine Notizen über meinen Vortrag sandte – und diejenigen, die sagen „Ja, aber“. Wer wird wohl erfolgreicher sein? Derjenige mit der Haltung „Ist nicht alles neu, aber ich habe zwei gute Ideen mitgenommen“? Oder der „Ja, aber“-Sager?

Bewahren Sie sich die Offenheit gegenüber Neuem – und im warmen Sommer einen kühlen Kopf.

Herzlichst Ihr



Dr. Guido Quelle

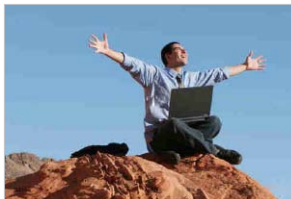


FOLGEN SIE MIR:
www.twitter.com/mandat_guido



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de





4

CEO-Tipp des Monats

„Musts“ und „Nice-to-haves“ –
Auch persönlicher Erfolg will gemessen werden



5

Strategie & Führung

Den Strategie-Erfolg messen? Unmöglich! - Tatsächlich?



7

Organisation & Prozesse

Was bringt's? - Nicht jeder effiziente Prozess ist auch effektiv



9

Erfolgsbericht

Das Kundenportfolio schafft Transparenz im
Wachstumsprozess



10

Gelesen

Controlling von Geschäftsprozessen



11

Termine & Veröffentlichungen

Mandat-Telekonferenz-Serie und -Vorträge



14

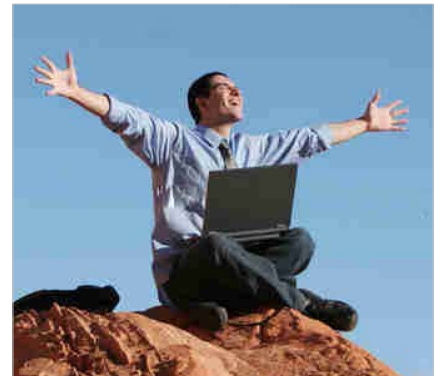
Mandat-Intern

Der Blick hinter die Kulissen!

CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

„Musts“ und „Nice-to-haves“ –
Auch persönlicher Erfolg
will gemessen werden



Wenn alles gleich wichtig ist, ist nichts wichtig. Davon war schon an anderer Stelle hier die Rede. Sind manche CEOs sehr rege, wenn es um die Regelung von Prioritäten und Messen von Erfolgen im geschäftlichen Umfeld geht, findet das Messen des privaten Erfolgs wesentlich seltener statt. Das stellen wir häufig fest, wenn wir in einem Executive Coaching-Mandat mit einem CEO auch über die Verbindung von beruflichen und privaten Aspekten sprechen.

Warum ist das eigentlich so? Es wäre doch schön, zu wissen, ob man privat ebenso erfolgreich ist, wie beruflich. Häufig wird bestritten, dass es notwendig sei, sich privat auch noch Ziele zu setzen, mitunter fehlt einfach die Perspektive, manchmal die Methode.

Hier ein Tipp: Definieren Sie, was Sie unbedingt privat erreichen wollen („Musts“) und stellen Sie dann fest, was Sie bereits sind, dafür zu investieren – zeitlich und finanziell. Bleiben Sie – wie in der Unternehmensstrategie – nicht beim WAS stehen, sondern fragen Sie sich auch, WIE Sie diese Ziele erreichen werden. Sprechen Sie mit Ihrem Lebenspartner und Ihrer Familie darüber.

Ist nur eine bessere Organisation erforderlich, oder muss an anderer Stelle Verzicht geübt, muss etwas weggelassen werden?

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Dinge, die Sie unbedingt erreichen wollen, nicht sehr zahlreich sind und wohlgeordnet auf die Zeitachse passen, denn sonst besteht die Gefahr, dass Sie sich überfordern.

Wenn nach den unbedingten Zielen noch Platz ist, können Sie sich über die „Nice-to-haves“ Gedanken machen, also die Dinge, die überdies noch wünschenswert wären. Tun Sie dies aber wirklich nur, wenn Sie noch Raum haben für weitere Ziele.

Woran messen Sie, dass Sie Ihre unabdingbaren Ziele erreicht haben? Was tun Sie, um sicherzustellen, dass die für diese unabdingbaren privaten Ziele genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen verfügbar sind? Machen Sie sich einen Plan, den Sie oft bei sich haben: Ob es eine Datei auf dem Computer oder ein Zettel im Portemonnaie ist, das spielt keine Rolle. Auf diese Weise können Sie sich erstens an Ihre Ziele erinnern und zweitens feststellen, wie sehr Ihr privater Erfolg mit Ihrem beruflichen Erfolg korreliert.

Den Strategie-Erfolg messen? Unmöglich! - Tatsächlich?

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Strategie muss als Prozess verstanden werden: Erst das Ziel, dann der Weg
- o Wesentlicher Engpass: Die Zieldefinition
- o Wirkzusammenhänge müssen erkannt und die Messgrößen gemäß der strategischen Absicht gewählt werden®
- o Jede strategische Richtung bedarf spezifischer Messgrößen
- o Halten Sie das Cockpit übersichtlich



Immer wieder begegnet uns in unserer Beratungspraxis die Annahme, dass man den Erfolg, den eine gewählte Strategie erbringt, nicht hinreichend messen könne. Wir halten stets dagegen.

Zwar sind wir keine Freunde davon, alles, wirklich alles, messen zu wollen. Aber eine Strategie muss schon darauf ausgerichtet sein, absichtlich, vorsätzlich, in vollem Bewusstsein, gute Resultate für das Unternehmen zu erbringen. Welchen Sinn hätte sie sonst? Welche Berechtigung hätte es, viel Zeit und Geld in die Hand zu nehmen, um einen neuen strategischen Ansatz zu verfolgen, oder eine bestehende Strategie fortzuschreiben?

Die Befürworter der Annahme, dass man den Erfolg einer Strategie nicht oder nur unzureichend messen könne, unterliegen fast sämtlich dem Irrtum, dass man zunächst den Weg und dann das Ziel definiert.

Engpass „Zieldefinition“

Insbesondere bei der Zieldefinition liegt unserer Erfahrung zufolge der wesentliche Engpass: Statt ein Ziel zu definieren und dann zu beschließen, wie man auf kürzestem Wege zu diesem Ziel gelangt und welchen Aufwands, welcher Tätigkeiten, welcher Schritte es bedarf, um diesen Weg zu gehen, um dann möglicherweise zu beschließen, einen Umweg zu wählen, wird eine Strategie ausgerufen, bei der man sich nicht die Mühe gemacht hat, über Zwischen- und finale Ziele zu sprechen.

Strategie muss als Prozess verstanden werden. Und während eines Prozesses gilt es, bestimmte Meilensteine zu erreichen, um festzustellen, ob der Prozess noch auf dem richtigen Weg ist. Wie will aber eine Strategie erfolgreich sein, wenn die Meilensteine, die Zwischenziele, nicht oder nur – natürlich völlig unbeabsichtigt – unverbindlich festgelegt wurden?

Erst das Ziel, dann der Weg. So beginnt Strategie. Die Unternehmensführung, die sich und ihrem Unternehmen einen Gefallen tun möchte, begründet überdies sofort, warum das Ziel erstrebenswert ist und kommuniziert, welchen Nutzen das Ziel für das Unternehmen und einzelne Gruppen des Unternehmens hat und welche Energie auf die Erreichung des Ziels verwendet werden soll. Beantwortet die Unternehmensführung die vorstehenden Fragen nicht initial, tritt ein Boomerang-Effekt ein: Die Fragen kommen automatisch auf die Führung zurück. Sie müssen, also zwingend beantwortet werden. Sofort.

Messgrößen und Wirkzusammenhänge

Um den Erfolg einer Strategie zu messen, dürfen wir uns nicht auf die Betrachtung singulärer Messgrößen beschränken. Wir müssen der Tatsache Rechnung tragen, dass wir es mit Wirkzusammenhängen zu tun haben, die wir nicht außer Acht lassen dürfen.

Natürlich können wir hier nur einige Beispiele aufführen, aber der Leser kann sich leicht einige vergleichbare

Messgrößen für seine spezifische Situation ableiten. Wichtig ist, dass Wirkzusammenhänge erkennbar werden und dass die Messgrößen gemäß der strategischen Absicht gewählt werden.

Wirkfeld „Kunde“

Wo soll Ihre Strategie also wirken? Bei Ihren Kunden? Nehmen wir zum Beispiel ein Modeunternehmen mit Outlets: Mögliche strategische Erfolgsmessgrößen sind in diesem Fall die Kundenzufriedenheit in Verbindung mit der Kundenanzahl (oder der Frequenz) und dem durchschnittlichen Kundenumsatz (Durchschnittsbö) oder mit der verkauften Stückzahl pro Kunde. Die reine Betrachtung der Kundenzufriedenheit ist nicht hilfreich, denn was helfen Ihnen Kunden, die Ihnen versichern, sie seien zufrieden, die aber am Ende des Tages bei Ihnen weniger kaufen?

Wirkfeld „Leistungsprozesse“

Wenn Ihre Strategie zunächst auf die Verbesserung ihrer internen Leistungserstellung fokussiert, beispielsweise, um die Voraussetzung zu schaffen, die Preisführerschaft zu übernehmen oder die Kostenführerschaft zu erlangen, können in einem produzierenden Unternehmen mögliche Messgrößen die Produktivität oder der Durchsatz in Verbindung mit dem Lagerbestand sein. Die reine Betrachtung der Produktivität oder des Durchsatzes ist nicht hilfreich, weil durch schnelle Produktion bedingte hohe Lagerbestände die produktionsbedingten Vorteile in der Logistik zunichte machen können.

Wirkfeld „Markt“

Zielt Ihre Strategie auf einen höheren Marktanteil? Das ist nur dann eine gute Idee, wenn wir nicht über Verbesserungen im Nachkommastellenbereich – auch nicht im Oligopol! – diskutieren, sondern wenn wir über signifikante, spürbare Marktanteilserhöhungen sprechen, die letztlich auch den Kunden zugute kommen.

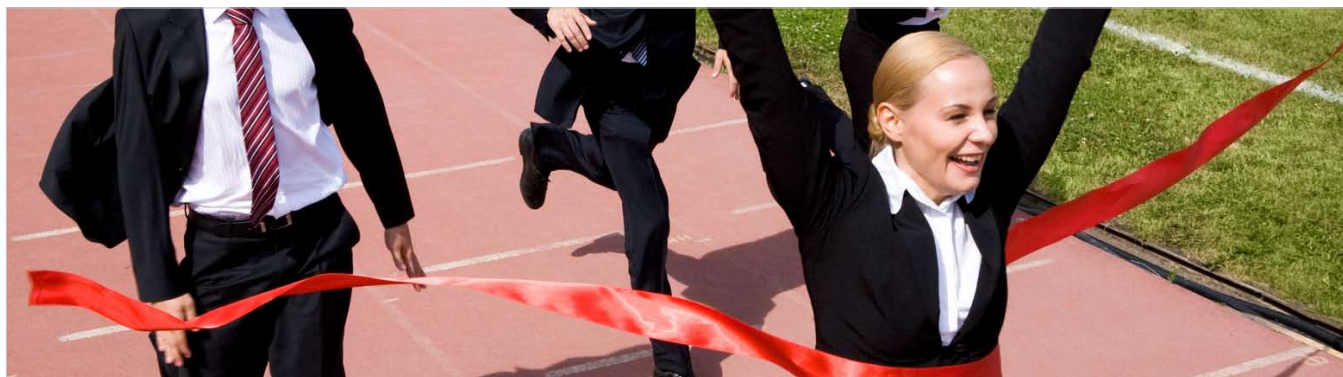
Beispiel Handels- oder Industrieunternehmen: Nehmen wir also an, Sie wollen Ihren Marktanteil signifikant steigern und nehmen wir an, Sie haben verlässliche Daten, um dies zu messen, dann behalten Sie auch die Profitabilität im Auge. Was nutzt Ihnen ein hoher Marktanteil, den Sie sich nicht leisten können? Es muss durch den höheren Marktanteil also entweder ein Einkaufsvorteil entstehen, den Sie idealerweise in Teilen an Ihre Kunden weitergeben können, oder es entsteht ein direkter Kundennutzen, meist in Form von Skaleneffekten, sprich Preissenkungen, und damit zusätzlich verbundenen Mengensteigerungen. Derartige Projekte ergeben nur auf einer längeren Zeitachse einen Sinn. Im Übrigen lohnt sich hier auch der Blick auf die Kundenloyalität – oder umgekehrt: Der Blick auf die Kundenfluktuation.

Das Strategie-Cockpit

Führen Sie die Liste der Beispiele beliebig fort. Die Kunst besteht darin, die Wirkzusammenhänge zu erkennen. Das Strategieteam muss auf das Ziel und dessen Erreichung verpflichtet werden. Dazu ist auch die Verabschiedung des Weges erforderlich.

Richten Sie ein Cockpit ein, das Ihnen regelmäßig Aufschluss über die Entwicklung der definierten Messgrößen gibt und arbeiten Sie exakt mit diesen Größen. Ein Cockpit ist dadurch gekennzeichnet, dass die wesentlichen Informationen über den Betriebszustand eingeblendet werden. Es ist nicht dazu da, dass alle verfügbaren Zahlen und Informationen angezeigt werden, weil dies nur verwirrt. Moderne Autos haben zum Teil kein Instrument mehr zur Anzeige der Kühlwassertemperatur, weil sie nur noch im Ausnahmefall überhitzen. Wozu also ein solches Instrument?

Mit der Wahl der Messgrößen sollten Sie also sehr zurückhaltend sein. Der lapidare Aussage, dass man den Erfolg einer Strategie nicht oder nur schwer messen könne, können Sie auf jeden Fall getrost Paroli bieten.



Was bringt's? - Nicht jeder effiziente Prozess ist auch effektiv

von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Regeln für das Controlling von Geschäftsprozessen
- o Output statt Input bei wertschöpfenden Prozessen
- o Definieren von Kennzahlen
- o Korrigierende Maßnahmen bei Abweichungen
- o Effektivität vor Effizienz: Prüfen von Aufwand und Kosten
- o Kennzahlensysteme in der IT



Wenn das Gespräch auf das Controlling von Geschäftsprozessen kommt fällt häufig schnell der Begriff Prozesskostenrechnung. Der an einer Fertigungsstraße in einem produzierenden Unternehmen auch gut in die Tat umzusetzen ist, während der in anderen Unternehmensformen und Unternehmensbereichen zwar viel diskutiert, aber nur selten umgesetzt wird.

Selbstverständlich ist es wichtig den Erfolg eines Prozesses oder einer Prozesskette auch regelhaft zu prüfen und im Sinne des Qualitätskreislaufes „Plan-Do-Check-Act“ steuernd in die Prozesskette einzugreifen.

Wie in so vielen Arbeitsbereichen gibt es dafür die 120 % Lösung, die niemals umsetzungsreif fertig ist und die grobe Lösung, die längst nicht jedes Detail beleuchtet, aber die wesentlichen Elemente so klar abbildet, dass das Management rechtzeitig korrigierend eingreifen kann. Um ein solches System aufzubauen bedarf es der Beachtung einiger weniger, elementarer Regeln.

Output statt Input

Der wesentliche Hebel im Paradigmenwechsel von der Funktion zur Orientierung hin zur Prozessorientierung liegt darin, dass das Prozessergebnis in den Fokus rückt anstelle der Anzahl an Personen, die an dem Prozess arbeiten bzw. die Anzahl der Stunden, die in den Prozess investiert werden. Dieser Hebel erschließt sich nicht von selbst. Es ist Aufgabe des Managements, die Mitarbeiter, die gelernt haben, ihren Status an der verfügbaren Budgethöhe, der Anzahl der geführten Mitarbeiter und der

Größe des eigenen Büros zu messen, dahin zu führen, dass sie die Verantwortung für das regelhafte Ergebnis des Prozesses übernehmen. Dazu ist es elementar für jeden wertschöpfenden Prozess zu beschreiben, welches seine konkreten messbaren Ergebnisse sind. Dabei hat sich eine Fragestellung als sehr hilfreich erwiesen: „Welcher Kunde erhält welche Leistung in welcher Qualität und zu welchem Zeitpunkt?“

Weniger ist mehr

Zu den Zielen. Wir haben die geeigneten Kennzahlen ausgewählt. Es ist eminent wichtig dabei, nicht alle denkbaren Messgrößen mit in das Controlling aufzunehmen, sondern sich auf die Größen zu fokussieren, die im unternehmensspezifischen Kennzahlenbaum der Wertschöpfung, die größte Relevanz haben. Davon ausgehend, dass die meisten Unternehmen heute am EBITDA gemessen werden, werden also im Kennzahlenbaum Einflussgrößen auf EBITDA im Netz ihrer Abhängigkeiten dargestellt, um dann die Kennzahlen der größten Relevanz entlang der Wertschöpfungskette an definierten Messpunkten regelhaft abzulesen und somit eine Kontrolle über den Prozess zu gewinnen, indem bereits im Verlauf des Prozesses erkennbar wird, an welcher Stelle die Kennzahl Plangröße verlässt. Die Beschränkung auf einige wenige Kennzahlen beinhaltet das Risiko, dass man Einzelmerkmale aus dem Auge verliert. So ist es uns in einem produzierenden Unternehmen schon begegnet, dass der Fokus im Prozess so stark auf der Produktqualität und den Transportkosten lag, dass die Komponenten „Time to market“ und Liefertermintreue völlig

aus dem Ruder gelaufen sind. Dementsprechend gilt: So wenig Kennzahlen wie möglich zu definieren, aber auch so viele wie nötig.

Planen ersetzt Zufall durch Irrtum ...

... und ist damit eine wesentliche Voraussetzung für den Lernprozess im Unternehmen. Jeder Plan ist in gewisser Weise ein Blick in die Glaskugel und gibt dem Unternehmen trotzdem die notwendige Orientierung, wenn es um den unternehmerischen Anspruch an den Output der Wertschöpfung geht. Sind die Kennzahlen sauber definiert, lassen sich anhand der Prozesse auch eine Liquiditäts- und eine Gewinn- und Verlustrechnung für das Unternehmen planen. Der Planungsprozess soll die einzelnen Prozesse widerspiegeln und dementsprechend mit dem jeweiligen Prozesseigner abgestimmt sein.

Zur Verantwortung gehört auch die Ergebniskontrolle

Auch bei der Kontrolle ist es wichtig, sich auf den Output der Prozesse zu konzentrieren und erst bei groben Unregelmäßigkeiten in die Analyse zu gehen, wie dieses nicht richtige Ergebnis zustande kommt. Dafür bedarf die Outputkontrolle einer Regelmäßigkeit, damit Abweichungen rechtzeitig auffallen. Im Klartext bedeutet dies, dass Controlling und Prozesseigner die Aufgabe haben, monatlich die Performance-Kennzahlen der einzelnen Prozesse mit dem Plan zu vergleichen und entsprechende Abweichungen zum Planen mit korrigierenden Maßnahmen zu belegen, wobei die korrigierende Maßnahme in der Regel nicht das Anpassen des Plans sein sollte, sondern eine Prozessverbesserung, die das angestrebte Ergebnis nachhaltig sicherstellt. Das Unternehmenscontrolling nimmt an dieser Stelle die Rolle eines Dienstleisters ein. Es versorgt den Prozesseigner mit den erforderlichen Kennzahlen und Analysen und unterstützt ihn dabei, die geeigneten Maßnahmen zu definieren und die Auswirkung der Maßnahmen in Szenarien und Hochrechnungen darzustellen.

Effektivität vor Effizienz

Erst jetzt, wenn der Prozess-Output den Erfordernissen entspricht und durch das Unternehmen hinreichend beeinflussbar ist, lohnt sich der Blick auf die eingesetzten Ressourcen. Man prüft, an welchen Stellen durch Ablaufveränderungen der betreffenden Prozesse Aufwand und Kosten zur Leistungserbringung reduziert werden können. Diese Verantwortung sollte der Prozesseigner gemeinsam mit den am Prozess beteiligten Mitarbeitern regelhaft institutionalisieren, dazu bedarf es keiner langen Sitzungen und Team-Meetings, sondern oftmals reicht ein kurzer Austausch zum Anfang oder Ende des Arbeitstages oder der Arbeitswoche.

IT ist kein Selbstzweck

Was für die Auswahl der Kennzahlen gilt, ist erst recht relevant bei der Abbildung des Kennzahlensystems in der IT. In der Praxis beobachten wir häufig, dass IT-Abteilungen in diesen Prozessen die Führung übernehmen. Da die Prozesseigner und die Controller nicht hinreichend Geduld haben, ihre Anforderungen in für die IT verständliche und umsetzbare Formulierungen zu fassen, lassen sie häufig der IT zu viel Raum, um ihre eigenen Ideen zu verwirklichen, welche dann nicht immer im Interesse des Anwenders sind. Die goldene Regel heißt: Die IT darf nur das abbilden, was der Anwender vorgibt und zur Erledigung seines Tagesgeschäfts auch tatsächlich benötigt.

Unternehmen, die diese einfachen Regeln beachten, stellen häufig zufrieden fest, dass das Controlling von Geschäftsprozessen kein Hexenwerk ist und erzielen damit einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil.



Erfolgsbericht:

Das Kundenportfolio schafft Transparenz im Wachstumsprozess

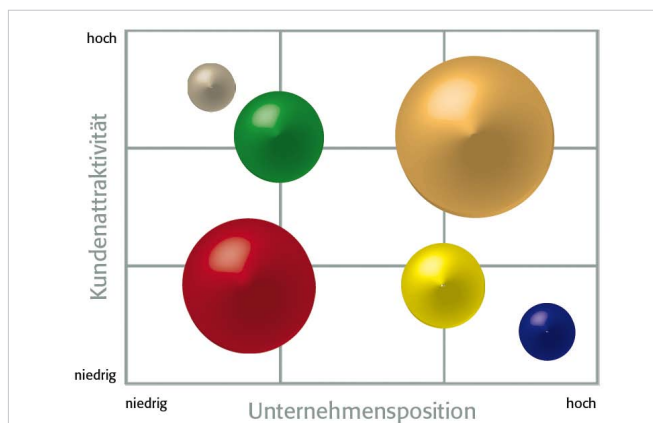
von Holger Kampshoff

Kurzübersicht

- o Das Kundenportfolio als Werkzeug einer neuen Vertriebsstrategie
- o Offenlegung vielversprechender Handlungsstrategien
- o Gewährleistung einer echten Kundenvergleichbarkeit
- o Neu entstandene Blickwinkel nutzen, um Marktanteile auszubauen
- o Ein Portfolio schafft: Vereinfachte Erkenntnis, Klarheit und effektive Handlungsimpulse



In einem Handelskonzern galt es im Rahmen eines großen Programms eine neue Vertriebsstrategie zu implementieren. In vielen Einzelprojekten wurden die dazu notwendigen Werkzeuge erarbeitet, um sie anschließend im ganzen Konzern anzuwenden. Eines dieser Werkzeuge, das von seiner hohen Transparenz und gleichzeitigen Einzelheiten geprägt war, war das Kundenportfolio mit seinen zugehörigen Steuerungsprozessen für die einzelnen Kunden.



Der Vertrieb arbeitete bis dahin mit den klassischen ABC-Clustern, wobei diese auch nicht im gesamten Konzern standardisiert waren, sondern von Region zu Region unterschiedlich eingeteilt und in den Arbeitsprozessen involviert waren. Das Kundenportfolio ist zuerst in einer einfachen Exceldatei mit überschaubaren Beispieldaten entwickelt worden und brachte bereits im ersten Wurf eine nicht erwartete Transparenz und offenbarte direkt vielversprechende Handlungsstrategien, um einzelne Kunden und damit auch Umsatz und Ergebnis des Konzerns zu entwickeln.

Dem groben Entwurf folgten Konkretisierungen der ein-

zelnen Einflussfaktoren bezüglich der beiden Koordinatenachsen. Als diese Einflussfaktoren so weit justiert waren, dass sie eine echte Vergleichbarkeit der Kunden gewährleisten konnten, wurde das Portfolio mit den Kundenstammdaten verknüpft und ließ sich somit auf beliebige Regionen und Gruppierungen aus dem Kundenstamm anwenden. Im nächsten Schritt sind dem Portfolio standardisierte Handlungsstrategien hinterlegt worden, um einen sauberen Rollout und standardisiertes Arbeiten mit dem neuen Tool im Vorfeld so einfach wie möglich zu machen.

Der Vertrieb hat dieses Werkzeug mit Begeisterung aufgenommen, um den neu entstandenen Blickwinkel auf die eigenen Kunden in Verbindung mit den weiteren neuentwickelten Instrumenten zu nutzen und den Marktanteil des Konzerns signifikant auszubauen.

Neben diesem positiven Ergebniseffekt hat das Portfolio auch für einen intensiveren Dialog zwischen Vertrieb und Controlling geführt. Dieser mündete letztendlich darin, dass eine eigene Einheit „Vertriebscontrolling“ entstanden ist. Auf diesem Weg ist auch der Projektleiter belohnt worden, denn ihm wurde die neue Standardabteilung „Vertriebscontrolling“ als Leiter zugeordnet.

Die Überraschung sowie die neuen Erkenntnisse im Unternehmen, die aus der neuen Sichtweise durch das Portfolio entstanden sind, haben verschiedene anderen Unternehmen in den unterschiedlichsten Situationen auch erlebt. Die vier Dimensionen, die sich über die beiden Achsen, die Größe und die Farbe der Blase übersichtlich abbilden lassen, werden in Tabellenwerken nie so offensichtlich. Ein Portfolio vereinfacht die Erkenntnis und gibt durch seine Klarheit sehr effektive Handlungsimpulse an den Betrachter.

Controlling von Geschäftsprozessen

Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen
von Frank Ahlrichs und Thilo Knuppertz

von Holger Kampshoff

Geschäftsprozessmanagement ist spätestens seit den neunziger Jahren in aller Munde. Sowohl Michael Hammers, Business Industrie Engineering, als auch die Welle der ISO-Zertifizierungen haben dafür gesorgt, dass die Unternehmen sich Gedanken gemacht haben, wie die Abläufe am besten aufgestellt sind.

Dem Vorbild der Fabriken aus der Automobilindustrie folgend, haben viele Unternehmen wesentliche Prozesse standardisiert. Eine Frage, die hierbei oftmals offengeblieben ist, lautet: „Wie sieht ein geeignetes Controlling der Geschäftsprozesse aus?“

Diese Frage stellen sich auch die Autoren Ahlrichs und Knuppertz. Sie haben ihr Werk in vier Kapitel unterteilt:

- o Prozessorientierung als unternehmerische Herausforderung
- o Prozessorientierung in Unternehmen umsetzen
- o Instrumente des prozessorientierten Controlling
- o Ein Projektleitfaden zur Einführung eines prozessorientierten Controlling

Im ersten Kapitel widmen sich die Autoren den Grundbegriffen der Prozessorientierung und denen von Managementkonzepten.

Hinter der Überschrift des zweiten Kapitels verbirgt sich eine Abhand-

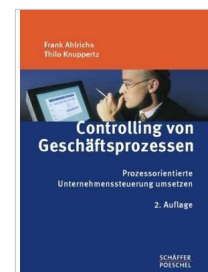
lung über Prozesskultur, Prozessmodelle als Steuerungsrahmen einer Prozessorganisation sowie ein integriertes Managementkonzept und die Anforderung an ein Controlling.

Das dritte Kapitel geht sehr ausführlich auf die Hintergründe und Inhalte eines strategischen Prozesscontrollings und eines operativen Prozesscontrollings ein. Dabei wird auf eine Vielzahl von Methoden eingegangen, die in den vergangenen Jahren als Modeerscheinungen in der Fachliteratur aufgetaucht sind und handeln letztendlich auch noch die Optimierung von Geschäftsprozessen mit ab.

Im vierten Kapitel stellen die Autoren einen knappen Projektleitfaden zur Einführung des prozessorientierten Controllings vor und bleiben dabei relativ weit an der Oberfläche, indem sie die Standardbegriffe des Projektmanagements noch einmal aufgreifen.

Der Untertitel des Buches „Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen“ lässt hinter dem Titel ein Praxisbuch vermuten, was sich nur in Teilen bestätigt. Die 330 Seiten muten eher an wie eine wissenschaftliche Abhandlung über das Gesamtfeld des Geschäftsprozessmanagements mit dem Schwerpunkt auf Geschäftsprozesscontrolling. Was sich auch in dem sechsseitigen Literaturverzeichnis und der Gliederung der einzelnen Kapitel, bis auf die vierte Gliederungsebene, widerspiegelt.

Eine Fokussierung auf die wesentlichen Elemente des Controllings von Geschäftsprozessen sowie nachvollziehbarere Praxisbeispiele aus der Einführung hätten diesem Buch, aus Sicht des Anwenders, gut getan. Die Struktur des Buches ist sehr kleinschrittig und in den Sinnabschnitten nicht durchgängig nachvollziehbar, so dass dem Leser hier der rote Faden, der durch die Kapitelüberschriften gut ausgelegt wird, in den Tiefen der einzelnen Kapitel durchaus verloren geht.



Controlling von Geschäftsprozessen. Prozessorientierte Unternehmenssteuerung umsetzen
Gebundene Ausgabe: 328 Seiten
Schäffer-Poeschel Verlag
Auflage: 2. Auflage (18.10.2010)
ISBN-13: 978-3791029788



Persönliche Bewertung:

Wachstumsrelevanz ★★★★★
Bietet das Buch Denkansätze zu profitabilem Wachstum und nachhaltigem Erfolg?

Praxisrelevanz ★★★★★
Enthält das Buch umsetzbare Ansätze und inspirierende Ideen?

Botschaft ★★★★★
Hat das Buch eine klare und impulsgebende Botschaft?

Struktur ★★★★★
Wird der Leser durch eine nachvollziehbare und klare Struktur geführt?

Inseltaktor ★★★★★
Nehme ich dieses Buch mit auf eine einsame Insel?



Mandat-Telekonferenz-Serie

Mandat-Telekonferenz zu den vier Hauptursachen für Unternehmens-Wachstum

Am 14. Juni ging es um Einsichten. „Wachstum kommt von innen. Wie sonst ist es zu begründen, dass Wettbewerber in gleichen Märkten – wachsend, stagnierend, schrumpfend – so unterschiedliche Leistungen zeigen?“ Mit dieser Frage startete die monatliche Mandat-Telekonferenz. Dr. Guido Quelle gab vier Antworten, warum Unternehmen nicht zufällig wachsen.

„Wachstum darf nicht allein profitorientiert sein. Es braucht auch Richtgrößen außerhalb des Finanzbereichs, damit die Mitarbeiter mitgenommen werden können“, machte Quelle zu Beginn deutlich. Wachstumsbremsen entständen im Kopf und manifestierten sich in der Folge im Unternehmen. „Wer jedoch von innen stark ist, kann immer wachsen. Die Frage nach Wachstum ist im Kern eines jeden Unternehmens verankert.“

Dies sind die vier Hauptursachen für Wachstum:

1. Wachstum braucht eine starke Vision

„Dieses möglichst genaue Bild der angestrebten Zukunft hilft, Kräfte zu fokussieren. Diese Vision muss kommuniziert – und vor allem verstanden werden.“ Am Beispiel Miele zeigte Quelle, dass deren bereits über hundert Jahre altes Credo „Immer besser“ nach wie vor aktuell sei und gelebt werde.

2. Wachstum beruht auf Kreativität und Innovation

„Die Prozesse und Strukturen des vergangenen Erfolgs können für das zukünftige Wachstum hinderlich sein. Neu denken und anders denken bringt Wachstum. Innovation muss keine Revolution sein – eine Evolution zu einer spürbaren Verbesserung aus Kundensicht genügt. Und das geht nur, wenn man sich systematisch vom operativen Tagesgeschäft löst.“ Quelle gab ein Beispiel: Hyundai steigerte den Absatz mitten in der US-Autokrise im vergangenen Jahr, als das Unternehmen das Risiko der Arbeitslosigkeit eines Leasingnehmers kundenorientiert (!) in seine Verträge integrierte – ohne irgendeine Veränderung der Autos.

3. Das Leistungsprinzip muss gelebt und gefördert werden

„Leistungsprinzip bedeutet, Eigenverantwortlichkeit zu überlassen und die Übernahme von Risiken zu ermöglichen. Einsatz und Erfolg müssen im Unternehmen stärker

gesehen werden – gefördert und gefordert von allen für alle.“ Die geleistete Arbeitszeit allein könne dafür kein Gradmesser sein, so Quelle. Leistungsprinzip bedeute natürlich auch, Eigenverantwortung zu übernehmen zu wollen und das Vertrauen durch Resultate zu rechtfertigen.

4. Wachstum bedingt konsequente und Orientierung gebende Führung

„Menschen sind motiviert, wenn sie den Sinn dessen verstehen, was sie tun sollen, und umsetzen können, was sie idealerweise selbst entwickelt haben. Führung ist nicht Motivation – Führung gibt Leitplanken und den Raum dazwischen. Bewegen müssen sich die Mitarbeiter selbst.“ Für Quelle ist die deutsche Damen-Fußballnationalmannschaft ein klarer Fall für intrinsische Motivation: Sie bringe seit 1995 kontinuierlich gute Leistungen – und werde ganz sicher nicht ständig von außen motiviert.

Termine

Die nächste Telekonferenz startet am 12. Juli um 17.00 Uhr. Es erwartet Sie ein Interview mit Christoph Zeiss.

Christoph Zeiss ist Managing Partner von Heads! und spielt damit in der Champions-League der Personalberater in Deutschland. Im Interview mit Zeiss stellt Dr. Guido Quelle die Anforderungen an Top-Manager zusammen. Was sind die Eigenschaften, die eine Top-Managerin oder einen Top-Manager befähigen, einem Unternehmen zu neuen Höhenflügen zu verhelfen? Was muss der ideale Manager wissen und können? Welche Anforderungen haben Aufsichtsräte und Eigentümer an ihre Top-Führungskräfte?

Registrieren Sie sich auf unserer Website www.mandat.de.

Damit registrierte Teilnehmer einen Vortrag auch dann verfolgen können, wenn sie terminlich verhindert sind, stellt Mandat stets eine MP3-Aufzeichnung zur Verfügung. Informationen und Kurzvorstellungen der einzelnen Folgen sind verfügbar unter www.mandat.de/de/500-ueberblick.html.

Bisher nicht registrierte Interessenten können die Telekonferenz-Aufzeichnung als MP3-Download oder auf CD für 49,00 € bei uns erhalten.



Mandat-Vortragstermine

Kommende Vortragsthemen. Schreiben Sie uns bei Interesse: info@mandat.de

22. Oktober 2010: „Wachstumsbremsen finden und lösen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Unternehmensberater e.V., Wiesbaden
23. November 2010: „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft“
(Dr. Guido Quelle) Zentralkonsum e.G., Oberhof/Thüringen

Bisherige Vorträge in 2010

09. Februar 2010: „Der Ruf nach Hilfe - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Verein zur Förderung der Wettbewerbswirtschaft e.V., Berlin, Bundestag
10. März 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband Deutscher Volks- und Betriebswirte e.V., Düsseldorf
16. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Parfümerietagung 2010, Düsseldorf
22. März 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Münster
23. März 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband des Deutschen Fliesenfachhandels e.V., Berlin
13. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wilnsdorf
14. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Berlin
19. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Wiesloch
20. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., München
21. April 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Verband der Deutschen Dentalindustrie, Köln
22. April 2010: „Das war schon immer so - wachsen Sie gegen den Strom“
(Dr. Guido Quelle) VTH - Verband Technischer Handel e.V., Hamburg
23. April 2010: „Stehen Sie sich selbst im Weg? Die sieben Schritte für beruflichen und persönlichen Erfolg“
(Dr. Guido Quelle) Verband deutscher Mode- und Textildesigner e.V., München
30. April 2010: „Reorganisation - Entweder mit den Mitarbeitern oder für den Reißwolf“
(Holger Kampshoff) VR Mittelstandskapital Unternehmensbeteiligungs AG, Münster
03. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Bundesverband der obst-, gemüse- und kartoffelverarbeitenden Industrie e. V. , Dresden
05. Mai 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Kundenveranstaltung der WGZ BANK AG, Münster
11. Mai 2010: „Go the extra mile - begeisterte statt zufriedene Kunden“
(Dr. Guido Quelle) Deutsche Post Direktmarketing Center Essen/Dortmund, Gladbeck
17. Juni 2010: „Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen“
(Dr. Guido Quelle) Gesamtverband Deutscher Holzhandel e.V., Dresden
02. Juli 2010: „Persönliche Voraussetzungen im Umgang mit Veränderungen“
(Holger Kampshoff) LDT Nagold, CBR Campus, Kirchhorst

Heizen statt bremsen - Wachstum kommt von innen

– Vortrag von Dr. Guido Quelle auf dem Deutschen Holzhandelstag des Gesamtverbandes Deutscher Holzhandel e. V. in Dresden

Am 17. Juni lud der Gesamtverband Deutscher Holzhandel e. V. nach Dresden ein. Dr. Guido Quelle sprach vor über 100 Teilnehmern über „Wachstum kommt von innen“.

Die Betriebswirtschaftslehre sagt: „Wenn ein Markt da ist, gibt es Wachstum.“ Das kann so nicht stehen gelassen werden. Der vorhandene Markt ist nur notwendig, aber nicht hinreichend, denn warum gibt es sonst Unternehmen, die an einem prosperierenden Markt nicht teilhaben? Warum gibt es Unternehmen, die in einem relativ schwachen Markt überdimensional wachsen?

Sprechen wir über Wachstum, müssen wir zwei Ebenen in Betracht ziehen: die betriebswirtschaftliche / volkswirtschaftliche Ebene und die psychologische Ebene. Die Fragen, die sich stellen, sind: Wo ist die Ursache für Wachstum? Wo ist Wachstum begründet? Was können Unternehmen tun, um Wachstum bewusst zu schaffen – profitables, also den Aufwand lohnendes Wachstum überdies?

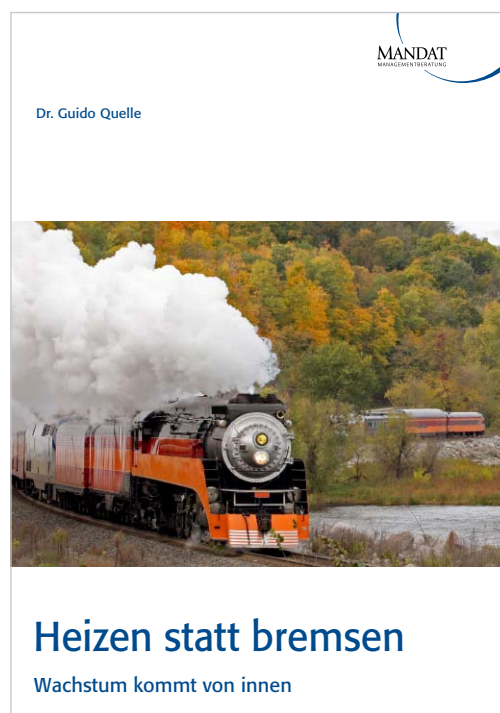
Grundthese: Wachstum kann nur von innen erzeugt werden, vornehmliche Aufgabe der Führung ist es, Wachstumsbremsen aufzuspüren und zu lösen. Dabei lassen sich die Prinzipien unternehmerischen Wachstums auf das persönliche Wachstum nahezu 1:1 übertragen. Die folgenden vier Ursachen für Wachstum haben sich bisher immer wieder bestätigt:

1. Eine starke Vision.
2. Ein hohes Maß an Kreativität und Innovation.
3. Ein gelebtes und gefördertes Leistungsprinzip.
4. Eine konsequente und Orientierung gebende Führung.

In seinem Vortrag geht Quelle im Detail auf diese vier Wachstumsursachen ein und er gibt Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen konkrete Hinweise, wie sie in ihrem eigenen Unternehmen durch die Konzentration auf das Lösen von Wachstumsbremsen den Erfolg gezielt, auch mit Eigenmitteln, steigern können.

Die Keynote Speech wurde auf DVD aufgezeichnet und ist für 69,- € bei Mandat erhältlich.

Sie wünschen vertiefende Informationen? Wenn Sie uns eine E-Mail an info@mandat.de schreiben, senden wir Ihnen gerne unseren kostenlosen Folder zu.



Abschluss, Wechsel, Zuwachs, Jahrestag

Aktuelle Mandat-Team-News

Nadine Pütter ist stolz und wir sind es auch. Schließlich hat unsere ehemalige Azubine ihren Abschluss mit einer glatten „Zwei“ geschafft. Herzlichen Glückwunsch! Mit einem lachenden und einem weinenden Auge „entlassen“ wir Nadine nun in einen neuen Abschnitt, der mit einem 3-monatigen Praktikum im Kindergarten (!) startet und in einen 6-monatigen Neuseeland-Aufenthalt als Au-pair mündet. Mach's gut, Nadine!



Nadine Pütter



Janine Koppert

Nachfolgerin von Silke Budde als Assistentin der Geschäftsführung ist Janine Koppert, die sich in einem umfangreichen Auswahlverfahren gegen eine Vielzahl an Bewerbern durchsetzen konnte. Wir freuen uns sehr, Janine seit dem 14. Juni an Bord zu haben. Unterstützt durch Silke Budde hat Janine die ersten beiden Wochen intensiv genutzt, um sich in Mandat hineinzufinden - beiden rauchte nachher der Kopf. Als ausgebildete Sekretärin und Betriebswirtin (VWA) ist Janine aber intensives Arbeiten gewohnt. Herzlich willkommen im Team, Janine!

Silke Budde, die den Abschluss „ihrer“ Azubine natürlich mit Wohlwollen sah, führt es nach mehr als sieben Jahren bei Mandat nun an eine neue Wirkungsstätte. Ab dem 1. Juli wird Silke Assistentin der Geschäftsführung bei Amecke Fruchtsaft in Menden. Silke, Du hast Mandat sieben Jahre lang kräftig unterstützt und im positivsten Sinne Spuren hinterlassen. Herzlichen Dank und viel Erfolg!



Silke Budde



Nadine Müller

Man glaubt es kaum, aber es ist inzwischen acht Jahre her, dass Nadine Müller zu Mandat kam. Wie viele Dokumentationen, Abbildungen, Prozesse, Protokolle, usw. Nadine in dieser Zeit erstellt hat, darf grob geschätzt werden. Es wird in jedem Fall eine große Zahl dabei herauskommen. Nadine, wir wünschen Dir weiterhin viel Energie und Freude an Deiner Arbeit!

Zwei Fragen

an Sie als erfahrene Mandat-Insider

1. Wer in Ihrem Umfeld (innerhalb oder außerhalb Ihres eigenen Unternehmens) könnte am besten von Mandat profitieren? Wer sollte unbedingt einmal mit uns - unverbindlich - gesprochen haben, weil er oder sie gezielt Wachstumschancen nutzen will und einen Kraftverstärker gut gebrauchen könnte? - Das Ziel ist kein „Verkaufsgespräch“, sondern ein gegenseitiger Austausch, aber das wissen Sie ohnehin, denn Sie kennen uns ja.
2. Was ist das besondere Resultat unserer Arbeit, das Sie am meisten schätzen, von dem Sie am meisten profitieren oder profitiert haben? Wenn Sie etwas besonders herausheben möchten, dann schreiben Sie mir eine E-Mail: guido.quelle@mandat.de - Bitte sagen Sie mir auch, ob wir Sie zitieren dürfen.

Impressum

Mandat Managementberatung GmbH
Emil-Figge-Straße 80
D-44227 Dortmund

Telefon +49 231 9742-390
Telefax +49 231 9742-389

Amtsgericht Dortmund:
Handelsregister HRB 8803
UST-IDNR.: DE-124727551

Geschäftsführer:
(jeweils einzeln vertretungsberechtigt)
Holger Kampshoff
Dr. Guido Quelle

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.

Berufsgrundsätze des BDU e. V.:
[Download](#)

Bildquellen

www.fotolia.com
© Titelbild: Sven Hoppe
© S. 3-9: MAXFX,
Nikolay Okhitin, Galyna
Andrushko, matttilda,
emeraldphoto,
© S. 3, Bild 3: leviticus
www.istockphoto.com
© S. 3, Bild 7: TZDo
© S. 06: pressmaster
© S. 08: Gina Sander
© S. 10: Buchcover: Verlag
© S. 11: CD-Cover: Mandat
© S. 13: Folder-Cover: Mandat
© S. 14: Mandat

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

Redaktionsassistentz
Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de

Gestaltung
Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de

Zu diesem Mandat Growthletter haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Nadine Pütter
nadine.puetter@mandat.de



Dr. Guido Quelle
guido.quelle@mandat.de



Holger Kampshoff
holger.kampshoff@mandat.de

Der nächste Mandat Growthletter erscheint am 2. August.