

# MANDAT GROWTH LETTER®

Fokusthema: Kennzahlen















Editorial
Kennzahle

CEO-Tipp des Monats

Kennzahlen? Natürlich, aber welche?

Markenführung: Wie finde ich die passende Kennzahlen?

Vertrieb & Expansion

Von der Erkenntnis zum Euro

–Königsdisziplin Vertriebsführung über Kennzahlen

**Internationales Marken-Kolloquium** 

21. Internationales Marken-Kolloquium "Marke – Immer in Verbindung" 11. – 13. September 2024

Veranstaltungen & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte, Neuigkeiten und Informationen

Mandat-Intern
Hinter den Kulissen!

## **Editorial**

Im Januar eines Jahres finden sehr viele Strategie- und Kick-Off-Meetings statt. In den guten Meetings dominieren die Inhalte, in den weniger guten Meetings wird über glühende Kohlen gelaufen - nehmen Sie die glühenden Kohlen als Platzhalter für manch anderen Motivationsversuchsunsinn.

Das war spannend und passt sehr gut zum Kernthema dieser Ausgabe des Mandat Growthletters: Kennzahlen. Freuen Sie sich auf erkenntnisreiche Beiträge, wie immer und leiten Sie daraus etwas ab, sonst ist es nur Unterhaltung.

Auch wir bei Mandat haben stets im Januar unser Kick-Off und wir haben uns in den drei Tagen mit einer Vielzahl unterschiedlicher Themen beschäftigt: Der Rückblick auf das, was 2023 gut und was weniger gut funktioniert hat, Schlüsse daraus, die Großwetterlage in Deutschland und der Welt und deren Auswirkungen auf Mandat-Klienten in den unterschiedlichen Branchen, strategische Ableitungen für uns daraus - die Spannbreite konnte kaum breiter sein.

Herzliche Grüße

Ihr

Guido Quelle

Wir haben uns natürlich auch mit den Kern-Kennzahlen von Mandat beschäftigt und zwar mit denen, die nicht in der BWA, nicht in der KER und nicht in der GuV auftauchen, mit den Kennzahlen, welche Aufschluss über unseren künftigen (!) Erfolg geben. Nicht der Rückspiegel steht hier im Vorder- Prof. Dr. Guido Quelle grund, sondern der Blick in die Ferne, auf die Straße, durch die Frontscheibe.



SCHREIBEN SIE MIR guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM @guidoquelle



**VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE** /GuidoQuelleMandat



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL** Prof. Dr. Guido Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN Prof. Dr. Guido Quelle



MEIN BLOG "WACHSTUMSTREIBER" www.mandat.de/de/blog





## CEO-Tipp des Monats

von Guido Quelle

## Kennzahlen? Natürlich, aber welche?



"If you can't measure it, you can't manage it!"

Haben Sie diesen Satz auch beliebig häufig gehört? Nutzen Sie ihn vielleicht auch selbst? Und? Ist etwas Wahres daran oder ist es nur einer dieser Sätze, die gebetsmühlenartig wiederholt werden?

Der Satz hat aus der Perspektive in Richtung gesunden profitablen Wachstums natürlich einen wahren Kern, aber er wird überstrapaziert. Der Satz ergibt dann Sinn, wenn man "measuring" auch auf qualitative Aspekte ausdehnt und eben nicht auf der klassischen Ebene der ebenso klassischen Kennzahlen verweilt. Dann kommt man aber sehr schnell an die Grenzen des tatsächlich Messbaren, man kommt in den Bereich der Mutmaßung, was immer gefährlich ist, man kommt in Auslegungsdiskussionen.

Wie können Sie sich qualitativen Aspekten in Bezug auf deren Messbarkeit nähern? Nehmen wir zum Beispiel das Ziel, die Führungsqualität zu messen. Die Frage muss sein, woran wir eine "höhere Führungsqualität" festmachen würden. Hier sind Beispiele: Produktivität der Mitarbeiter, Quote der ungewollten Fluktuation, Anzahl markttauglicher Produktideen, Durchsetzungsgeschwindigkeit von Projekten, Empfehlungen des Unternehmens an potenzielle Kunden und Mitarbeiter und so weiter.

Die Beschaffung solcher Werte für Indikatoren in Sachen qualitativen Wachstums ist oft in den Unternehmen nicht geübt, sollte aber im Controlling Routine werden. Dazu sind umfangreiche Erörterungen im Unternehmen darüber erforderlich, was wirklich wichtig ist. Damit kommen wir auch zum Kern: Wenn wir zu dem oft umfangreichen und bunten Strauß von Kennzahlen nun auch noch weitere Kennzahlen oder Erfolgsmessgrößen addieren, wie groß wird dann das Kennzahlensystem wirklich?

In der Wachstumsberatung begegnen uns natürlich immer Kennzahlensysteme und bei den meisten kann man gar nicht von einem "System" sprechen, denn oft handelt es sich – neben den üblichen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen – um eine historisch gewachsene Liste von Kenngrößen, deren Werte zu kennen sicher oft interessant aber ebenso oft irrelevant ist. Über die Jahre werden Kenngrößen hinzugefügt, die möglicherweise situativ relevant oder auch bereichsspezifisch (temporär) von Bedeutung sind. Haben Sie aber jemals erlebt, dass Kennzahlen aus einem sogenannten "Kennzahlensystem" herausgeworfen wurden? Man könnte die Zahl doch nochmal gebrauchen.

Ein jedes System ist dadurch gekennzeichnet, dass seine Elemente miteinander in Wirkverbindung stehen. Diese Wirkverbindungen in Kennzahlen"systemen" zu entdecken, fällt nicht immer leicht, was vor allem dann bedeutend wird, wenn aus den Werten, die das Kennzahlensystem ausweist, Entscheidungen abgeleitet werden. Vorsicht vor Scheinsicherheit!

Sie wollen aus Ihren Zahlenübersichten ein richtig gutes, knackiges Kennzahlensystem, ein wirksames Wachstumscockpit, ein dynamisches Dashboard machen? Dann gehört dazu als Erstes die Auseinandersetzung damit, welche Kenngrößen tatsächlich entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. Der Clou dabei: Es gehört dazu ein intensives Befassen mit der Frage, welche qualitativen und quantitativen Kennzahlen auf die Zukunft hinweisen und wenn diese nicht vorhanden sind, wie Sie sie beschaffen. Fast alle Kennzahlensysteme berichten nur über die Vergangenheit, was einem Blick in den Rückspiegel gleicht. Wenn der Rückspiegel aber die Windschutzscheibe verdeckt, ist das misslich.

Machen Sie es sich leichter: Weniger Kennzahlen, qualitative Kennzahlen hinzu, Klarheit über jede einzelne Kennzahl im Hinblick auf ihre Zukunftsaussage. So entsteht ein Wachstums-Cockpit.



# Markenführung: Wie finde ich die passenden Kennzahlen?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Kundenakquisitionskosten, Churn Rate, Conversion-Rate, Markenbekanntheit? Welche Kennzahlen eignen sich am besten?
- o Woran können Sie erkennen, dass Sie auf dem richtigen Weg zu Ihren Zielen sind
- Gerade im Mittelstand sind wirkungsvolle Kennzahlensysteme h\u00e4ufig hochgradigindividuell



Wonach bewerten Sie den Erfolg Ihrer Markenführung? Ihrer Kommunikationsleistung? Ihres Marketings?

Ich möchte in diesem Beitrag nicht auf einschlägige Kennzahlen eingehen, sondern vielmehr auf den Prozess, die richtigen Indikatoren zu finden, die Ihnen wirklich dabei helfen, die vielleicht gerade zum Jahresstart frisch vereinbarten Ziele zu messen.

Als erstes geht es dabei um das Begriffsverständnis und den Zweck einer Kennzahl. Wenn wir gemeinsam mit unseren Klienten Kennzahlensysteme entwickeln, dann geht es in der inhaltlichen Diskussion immer darum, ob wir mit genau einer genannten Kennzahl tatsächlich messen können, dass wir uns auf dem Weg in Richtung Zielerreichung befinden. Was vor jeder Kennzahl also feststehen muss, ist klar: Eine Markenstrategie mit spezifischen Zielsetzungen.

Als Beispiel heranziehen möchte ich in dieser Ausgabe eine Diskussion in unserem eigenen Team, während des Mandat Jahres-Kick-offs im Januar. Erst als wir uns auf drei Ebenen eines bestimmten Ziels verständigt hatten, nämlich das Vertiefen von Kontakten, das Reaktivieren von Kontakten und das Erweitern von Kontakten bzw. Beziehungen, gelang es uns, die passenden Messgrößen bzw. Kennzahlen festzulegen, die uns wirklich verdeutlichen, ob wir auch in allen drei Ebenen Fortschritte erzielen. Dabei war es uns sowohl wichtig, den Input (z. B. Anzahl der Gespräche mit ehemaligen Teilnehmern des Internationalen Marken-Kolloquiums) als auch den Output (z. B. Anzahl neuer Klienten) in allen Dimensionen zu messen.

Gerade für mittelständische Unternehmen sind wirklich hilfreiche – also im operativen Alltag einen Mehrwert stiftende –
Kennzahlen zur Markenführung häufig hochgradig individuell. Die Zeit die richtigen Kennzahlen zu finden und
gemeinsam festzulegen, ist dabei gut investiert. Denn die
Diskussion über die passenden Kennzahlen, kann den Fokus
aller Beteiligten wunderbar lenken und regelmäßig erfasst
und besprochen die Top-Prio-Themen im Unternehmen voranbringen. Und darum lohnt sich die Diskussion und nicht
der Rückgriff auf die ersten Google oder ChatGPT-Ergebnisse auf die Frage "Mit welchen Kennzahlen lässt sich Marketingleistung messen?".

Achten Sie darauf, dass nicht nur eine Scheinsicherheit durch neue Messwerte und diverse Daten entsteht, die ab sofort gesammelt und analysiert werden. Sondern setzen Sie auf eine fruchtbare Diskussion, die sehr häufig auch zu neuen Ideen führt und den Blick auf die wirklich entscheidenden Wachstumshebel im weiteren Tracking der Kennzahlen schärft.



von Fabian Vollberg

## Kurzübersicht

- o Steuerungs- und Kennzahlensysteme sind Instrumente der Strategierealisierung.
- o Die Konzeption der Systeme und die erlebbare Praxis von Führung und Vertrieb sind nicht naturgegeben konsistent.
- o Ergebnisse setzen zielgerichtete Aktivität voraus. Beide Aspekte verdienen Berücksichtigung in der Vertriebsführung.



Ein besonderes Wachstumsprojekt, an das ich gerne zurückdenke, begann in einem der seltenen, richtig heißen Sommer in Deutschland, in unserem Managementstudio. Wir starteten in kleiner Runde, mit begeisterten Unternehmern, die ein tolles, erfolgreiches Unternehmen entwickelt haben. Und wir starteten auf Basis der Erkenntnis, dass der bisherige Erfolg auf Faktoren basiert, die in Zukunft nicht mehr tragfähig sind.

Kommt Ihnen das bekannt vor: Kundengruppe, deren Ansprüche sich drastisch verändern? Wettbewerber, die vor wenigen Jahren noch belächelt oder gar nicht wahrgenommen wurden? Standortfaktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit einschränken?

Im Mittelpunkt der Erörterungen stand ein echter Strategiewechsel, weg von der Hardwareentwicklung und dem dreistufigen Vertrieb, hin zur ganzheitlichen Lösungsentwicklung, die - unter geänderten Vorzeichen - sowohl dreistufig, als auch direkt vertrieben werden sollte.

Man kann sich leicht vorstellen, dass eine solche Veränderung nicht trivial zu konfigurieren und die Veränderung erst recht nicht leicht zu führen ist. Die Muster, die in Bezug auf die Anforderungen an eine geeignetes Vertriebssteuerungssystem zu Tage treten, sind wie unter dem Brennglas, denn sie entscheiden drastisch, häufig rasend schnell über Wohl und Wehe der Strategierealisierung. Erfolgsmuster lassen sich vorzüglich ableiten. Sorgsam selektiert finden Sie hier einige entscheidende Muster:

o Ein geeignetes Steuerungs- und Kennzahlensystem des Vertriebes ist stets und im aller ersten Schritt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Notwendige Abstriche und Justagen lassen sich immer noch vornehmen. Am Anfang sollte stets die Betrachtung der strategischen Ziele, des Beitrags des Vertriebes und der strategischen Prioritäten stehen, um geeignete Ergebniskennzahlen zu definieren.

o Neben der Ergebnisdimension enthält eine erfolgversprechende Wachstumsstrategie auch immer Hinweise zum inhaltlichen Weg, wie die strategischen Ziele erreicht werden sollen – die inhaltlichen Schritte, die dabei dem Vertrieb zugedacht sind, verdienen ebenfalls eine dedizierte Betrachtung bei der Erarbeitung des Vertriebssteuerungssystems. Hier sind wir auf Ebene der Aktivitätenkennzahlen.

o Weniger ist mehr. Das gilt auch und gerade bei Kennzahlen. Mit der folgenden Daumenregel lässt sich gut starten: Eine Kennzahl je strategischem Ziel und je Maßnahme zur Strategierealisierung. Häufig lassen sich diese Kennzahlen entlang des Vertriebsprozesses einordnen. Hier werden auch mögliche Lücken offenbar. Für jeden Prozessschritt sollte geprüft werden, inwieweit die spezifische Aktivität und das Ergebnis sinnvoll in das Steuerungssystem einbezogen werden sollte.

o Transparenz über die verantworteten Kennzahlen, Zielverabredungen und Führung anhand des Systems sind erfolgsentscheidend. Je umfassender eine strategische Veränderung ist, umso höher die Unsicherheit, welche Maßnahmen zum Erfolg führen. Wir empfehlen kein starres System zu verwenden, sondern ein lernendes System zu entwickeln, bei dem Kennzahlen rollierend überprüft und verfeinert werden.

o Zielkonflikte und inkongruente Führung zerfasern strategische Veränderungen und systematische Vertriebsführung mit einem Fingerschnipp. Nicht nur jede einzelne Kennzahl sollte Sinn ergeben, sondern das Gesamtsystem an definierten und an faktisch geführten Kennzahlen gilt es stimmig zu gestalten.

Vertriebsführung gehört zu den Königsdisziplinen der Führung – ein gutes Kennzahlen- und Steuerungssystem ist ein mächtiges Instrument, die Herausforderung zu meistern. Ein ungeeignetes System hingegen schafft Schaden im Handumdrehen. Fragen Sie sich ehrlich, wie gut Ihre Strategie und Ihr Vertriebssteuerungssystem zusammenpassen – auf dem Papier und in der täglichen Arbeit.



## 21. Internationales Marken-Kolloquium "Marke – Immer in Verbindung" 11. – 13. September 2024

## Über das Internationale Marken-Kolloquium

Das Internationale Marken-Kolloquium wird auch 2024 ein voller Erfolg. Als führende Veranstaltung dieser Art im deutschsprachigen Raum steht das Kolloquium für Strategie, Marke und Wachstum.

Stets ist es ein ausgewählter, limitierter Teilnehmerkreis aus maximal 80 Unternehmerinnen und Unternehmern, Geschäftsführern und Vorständen, überwiegend aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, der im Kloster Seeon im Chiemgau zusammenkommt.

Als Forum für Vordenkerinnen und Vordenker im Bereich Markenführung stehen die Kommunikation und das Lernen voneinander, der enge Kontakt zwischen Teilnehmern und Referenten sowie der nachhaltige Aufbau eines starken Netzwerkes im Mittelpunkt.

Die Beiträge und Diskussionen vermitteln Impulse, Inspiration und neue Zündfunken für das eigene unternehmerische Wachstum.

>>> Der Unterschied ist, dass hier wirklich tolle Persönlichkeiten sind, die sich sehr offen über Themen austauschen, die sie im Arbeitsalltag beschäftigen.

Man kann sehr offene Gespräche führen und voneinander lernen, das hat man nicht bei vielen Formaten. 

≪

Daniel Büchle, Geschäftsführer, AfB gGmbH

➤ Die Themenvielfalt hier bringt einen immer wieder zu spannenden Gedanken und Experimenten für den eigenen Alltag.

Markus Meißner, Geschäftsführender Direktor, AEB SE

>> Unternehmer von typischen KMU und Mittelständler sind hier sehr gut aufgehoben. Man kann wirklich aus jedem Vortag mindestens drei Impulse mitnehmen und noch dazu beim Mittagessen, in der Teepause oder beim Abendessen. Also mein Notizzettel ist randvoll. (

**Jan-Berend Holzapfel**, Inhaber & Geschäftsführer, J.T. Ronnefeldt KG

Aktuelle Hinweise zum Programm finden Sie auf: www.internationales-marken-kolloquium.de

### **Kommen Sie mit ins Kloster?**

Registrieren Sie sich direkt in unserem <u>Onlineshop</u>: Oder senden Sie Ihren Teilnahmewunsch an Kerstin Scupin (kerstin.scupin@mandat.de)





Impressionen des 20. Internationalen Marken-Kolloquiums







## Mandat-Vorträge und Interviews

		8
5. Juni 2023	<b>√</b>	Finale Ergebnisse der Arbeitsgruppe "Wertschätzung des Mittelstands in der Gesellschaft" Sitzung der MIT-Kommission Wirtschaft / Innovation / Forschung / Bildung, Berlin Prof. Dr. Guido Quelle
31. August 2023	✓	Interview / Podcast "Leadership is a Lifestyle" interviewt von Regina Volz Prof. Dr. Guido Quelle
68. September 2023	1	Gastgeber des 20. Internationalen Marken-Kolloquiums



13. September 2023	2. Fachplaner-Gold-Treffen	
	Vortrag von <u>Fabian Vollberg</u>	
	"Zukunft aktiv gestalten: 5 Schlüssel zu gesundem, profitablen Wachstum in	
	Ingenieurbüros"	

09. Oktober 2023	Erstsemesterbegrüßung an der International School of Management Dortmund
	Alumna-Vortrag von Carina Klein
	"Study, Work and Personal Growth: A Journey Along My Experiences"

18. Oktober 2023	3rd Wednesday im Technologiezentrum Dortmund
	Vortrag von Pascal Kowsky
	"Prozessarbeit in KMU: Pragmatische Ansätze für den Erfolg"

26. Oktober 2023		CP Infotag Industrie & Handel
		Vortrag von Pascal Kowsky
		"Standort bestimmen und Potenziale entdecken: Wachstum kommt von innen"
		Vortrag von Sebastian Kraemer
		"Wachstums-Code für den Mittelstand"

11. Dezember 2023	"Wachstum kommt von innen – wir selbst entscheiden über unseren Erfolg"	
	Unternehmensvortrag mit Prof. Dr. Guido Quelle	

25. Januar 2024	Vortragsveranstaltung der CP Verwaltungs GmbH
	Vortrag von Pascal Kowsky

13. Februar 2024	Kamingespräch der "DIE JUNGEN UNTERNEHMER"
	mit Prof. Dr. Guido Quelle

1314. März 2024	Gastgeber des Seeon Summit Prof. Dr. Guido Quelle
16. Mai 2024	Bayerischer Industrieverband Baustoffe, Steine und Erden e.V. Vortrag von <u>Prof. Dr. Guido Quelle</u>

6. Juni 2024 Verband der Bau- und Rohstoffindustrie e.V. Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle

7. Juni 2024 Bundesverband der Deutschen Süßwarenindustrie e.V. Vortrag von Prof. Dr. Guido Quelle





## Lesen Sie aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu wachstumsrelevanten Themen:

"Mut zum Ausprobieren" - KMU Magazin, Ausgabe 11/12/2023

"Wachstumserfolge sind kein Hexenwerk" - KMU Magazin, Ausgabe 10 /2023

"Markenführung in Familienunternehmen" – KMU Magazin, Ausgabe 9 / 2023

"Zum Fachkräftemangel im Vertrieb" – KMU Magazin, Ausgabe 7/8 / 2023

"Raus aus der Perfektionsfalle" - KMU-Magazin, Ausgabe 6 / 2023

"Der Faktor Mensch im Vertriebsprozess" – KMU-Magazin, Ausgabe 4/5/2023

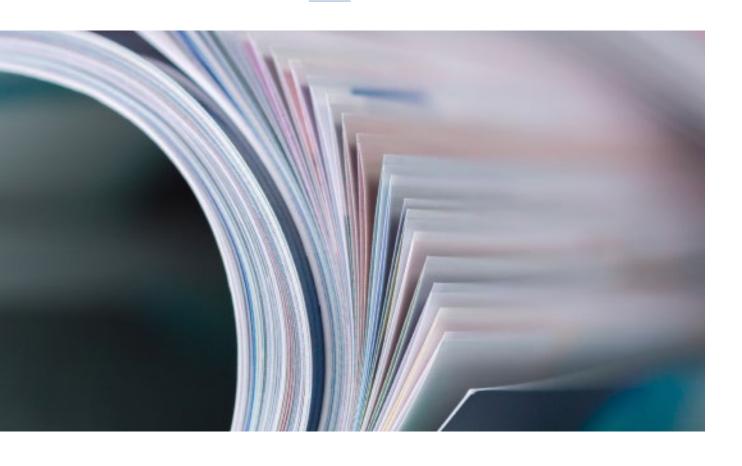
"Wachstumsorientierte Vertriebsstrategien" – KMU-Magazin, Ausgabe 3/2023

"Wer kooperiert, verliert?! - eine kritische Betrachtung" - DIE NEWS, Ausgabe 1/2/2023

"Zum Umgang mit Krisen und Risiken" – KMU-Magazin, Ausgabe 1/2/2023

"Erfolg mit Freude am Kochen: Die Rommelsbacher ElektroHausgeräte GmbH stellt die Weichen für die Zukunft" - KMU-Magazin, Ausgabe 9/2022

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie auf unserer Website.



## Mandat Jahres Kick-off 2024

Unsere jährliche, dreitägige Kick-off Veranstaltung findet traditionell zu Beginn des neuen Jahres statt. Gemeinsam richten wir uns auf die Unternehmensziele und strategischen Prioritäten für das neue Jahr aus.

In diesem Jahr waren wir im Hotel L'Arrivée in Dortmund.

### Auf ein gesundes, profitables Jahr 2024!











## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen



Josefine Kaup josefine.kaup@mandat.de



Carina Klein carina.klein@mandat.de



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



Fabian Vollberg fabian.vollberg@mandat.de



Linda Vollberg linda.vollberg@mandat.de

## **Impressum**

## **Dortmund (Headquarters):**

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

Phone: +49 231 9742-390 Fax: +49 231 9742-389 <u>info@mandat.de</u> <u>www.mandat.de</u>

#### **Amtsgericht Dortmund:**

Handelsregister HRB 8803 UST-IDNR.: DE-124727551

#### Geschäftsführung:

Prof. Dr. Guido Quelle (Vors.), Fabian Vollberg, Linda Vollberg

## Redaktion:

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

### Redaktionsassistenz:

Carina Klein carina.klein@mandat.de

## 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.

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.

#### **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.stock.adobe.com

© wenn nicht anders vermerkt, Mandat

© Logos beim jeweiligen Unternehmen

© Cover: www.istock.com

 $\underline{\hbox{@ Ver\"{o}ffentlichungen: www.unsplash.com}}$ 

© Inhaltsverzeichnis:

1. Editorial

2. CEO-Tipp

3. Marke

4. Vertrieb & Expansion

5. Internationales Marken-Kolloquium

6. Veranstaltungen & Veröffentlichungen

7. Mandat Intern