



MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Bremsen lösen



4

#### CEO-Tipp des Monats

Wachstumsbremsen:  
Die internen sind wichtiger als die externen



5

#### Marke

Von vier Irrtümern



7

#### Geschäftsausbau

„Der Markt ist ruhig, was sollen wir jetzt machen, Chef?“



8

#### Prozesse & Organisation

Sportwagen im Stau – Was wir in der Prozessoptimierung  
aus dem Straßenverkehr lernen können



9

#### Internationales Marken-Kolloquium

Made in Germany



10

#### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



12

#### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Dieses Editorial entsteht in New York. Ich sitze im Lotte New York Palace mit Blickrichtung East River und komme gerade zurück aus unserem New Yorker Büro, nachdem wir zuvor am Vormittag bereits ein sehr gutes Meeting hatten, in dem es im übertragenen Sinne auch um unser Fokusthema in diesem Monat ging: Bremsen lösen, Beschleunigung schaffen.

Erst wenn wir die internen Bremsen gelöst haben, werden die externen Bremsen relevant. Die gute Nachricht ist: Die internen Bremsen sind

meist, je nach Komplexität des Unternehmens so vielfältig, dass wir genug damit zu tun haben. Die schlechte Nachricht ist: Sie, wir alle, müssen an diese internen Bremsen heran, ganz unabhängig davon, ob es sich um prozessuale, strukturelle oder persönliche Bremsen handelt. Ausreden? Unzulässig.

Freuen Sie sich auf zahlreiche Beiträge in diesem Mandat Growthletter®, die Ihnen dabei helfen sollen, Bremsen gezielt zu lösen und wenn Sie zu der Erkenntnis kommen, dass ein ex-

terner Gesprächspartner, der auch mit anpackt, hilfreich sein kann: Wir sind Experten auf dem Gebiet.

Und in der April-Ausgabe gibt es ein paar Fotos aus New York.

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



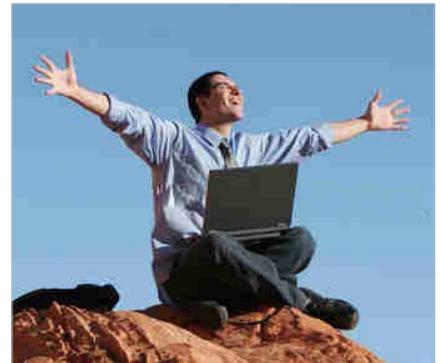
**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle

## Wachstumsbremsen: Die internen sind wichtiger als die externen



Wie bitte? Interne Bremsen (und Bremsen) sollen wichtiger sein als externe? Konjunkturelle Dellen, Wettbewerbsverzerrungen, politische Rahmenbedingungen, ungeeignete Rohstoffpreise sollen weniger wichtig sein als interne Wachstumsbremsen? Das darf doch nicht wahr sein.

Doch, das ist es – und jetzt werden wir über einige Gründe sprechen. Doch zuvor möchte ich darum bitten, dass Sie – auch wenn es nur für die Dauer des Lesens dieses CEO-Tipps ist – meinem der Erfahrung entstammenden Rat folgen und anerkennen, dass es keinen Sinn macht, im Unternehmen mächtig Schub zu geben oder gar Druck zu machen, solange es stark wirksame Bremsen und Bremsen gibt, weil schlicht zu viel Energie verpufft.

Wenn wir also annehmen, dass wir erst die wachstumshemmenden Bremsen lösen müssen, so wie wir es mit unseren Klienten regelhaft in Beratungsmandaten zur Schaffung profitablen Wachstums tun, wird der erste Blick nahezu reflexartig regelhaft auf die externen Bremsen gelegt. Beispiele? Siehe oben. Teilweise branchenabhängig kommen noch das Wetter (Baubranche, Modeindustrie, Einzelhandel, Gartenmärkte), die starke (alle Unternehmen) oder fehlende (Pharmabranche) Grippewelle, infrastrukturelle Maßnahmen der Kommune (Einzelhandel, Gastronomie), Feiertage (alle Unternehmen) oder die Ferienzeit (Handel und Bau) hinzu. All diesen Bremsen gemein ist, dass das jeweilige Unternehmen sie nicht beeinflussen kann, es also keinen Sinn ergibt, sich in großem Lamento zu ergehen. Überdies gelten solche Rahmenbedingungen nicht für das singuläre Unternehmen, sondern für eine Vielzahl von Unternehmen. Und was beobachtet man regelhaft? Man beobachtet, dass unter gleichen schlechten äußeren Rahmenbedingungen arbeitende Unternehmen völlig unterschiedlich abschneiden. Woran mag das liegen?

Es liegt an den internen Bremsen. Es liegt daran, dass einige Unternehmen verstanden haben, dass es wertvoller ist, sich auf den eigenen Gestaltungsspielraum zu konzentrieren und an dem Lösen interner Bremsen zu arbeiten, als sich über externe Bremsen zu beschweren, die man ohnehin nicht ändern kann. Zugegeben: Einige Branchen sind konjunkturenanfälliger als andere, aber auch innerhalb dieser konjunkturenanfälligen Branchen finden sich völlig unterschiedlich leistungsfähige Unternehmen wieder. Es ist wesentlich wirksamer, lohnender und für die „Unternehmensgesundheit“ heilsamer, sich die eigenen Wachstumsbremsen vor Augen zu führen und sie Schritt für Schritt zu lösen, begonnen bei der jeweils wichtigsten, stärksten Bremse. Dabei ist ein Top-Down-Vorgehen, begonnen bei Ihnen, dem CEO, zwingend und ein daraus abgeleitetes bereichsweises Vorgehen sehr zu empfehlen.

Bevor also demnächst wieder jemand in Ihrem Unternehmen die Stimme erhebt und sich über externe Bremsen echauffert, weisen Sie ihn darauf hin, dass es zunächst darum geht, die internen Bremsen zu lösen. Das staunende Gesicht wollen Sie vielleicht fotografisch festhalten.



Wie dieses Lösen interner Bremsen vor sich gehen kann und auf welche Aspekte pro Bereich Wert zu legen ist, habe ich in meinem Grundlagenwerk **„Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“** (SpringerGabler) im Detail beschrieben.

# Von vier Irrtümern

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Lassen Sie sich nicht ins Bockshorn jagen:  
Diese vier Marketing-Irrtümer bremsen Ihren Markterfolg.
- o Marktforschung, Eigenständigkeit, Open Innovation  
– wenn dann richtig.
- o Markenkonformes Verhalten – immer und überall.



Wenn Sie eine oder mehrere der folgenden Situationen schon einmal im eigenen Unternehmen erlebt haben, ist es an der Zeit, diese Irrtümer anzusprechen und gemeinsam aus der Welt zu schaffen, um intern angezogene Bremsen zu lösen und der Marke deutlich mehr Strahlkraft zu verleihen, denn häufig werden an den folgenden vier Punkten Chancen vertan.

### Über Marktforschung: „Chef, wir brauchen Zahlen!“

Ein weit verbreiteter Irrtum ist die Annahme, man bräuchte mehr Daten. Zahlen einschlägiger Marktforschungsinstitute sind nicht automatisch die Grundlage einer erfolgreichen Arbeit in Marketing und Vertrieb. Häufig ist die Marktsituation bereits bekannt, es wird zu viel Wert auf die Menge erhobener Zahlen gelegt, viele Nachkommastellen vernebeln den Blick auf das Wesentliche und die Ergebnisse gehen an der tatsächlich entscheidenden Fragestellung vorbei.

Sie brauchen keine Marktzahlen, Sie brauchen Einblicke in die Bedürfnislage Ihrer idealen Kundengruppen und dafür sollten Sie sich zunächst im Klaren darüber sein, wer dieser ideale Kunde (ggf. pro Kundengruppe) überhaupt ist. Wo treffen Sie auf ihn? Welche Vorlieben hat er? Wofür lässt er sich begeistern? Welche Probleme treiben ihn um? Investieren Sie lieber Ressourcen in die Entwicklung und Umsetzung zukunftsgerichteter Maßnahmen und Initiativen einer umfassenden Kundengewinnung von der Neukundenakquisition bis hin zur Stammkundenbindung anstatt in eine Rückwärtsperspektive, an der Sie nichts mehr ändern können.

Natürlich gibt es Situationen, in denen klassische Marktforschung ein sinnvolles Instrument sein kann. Wenn Sie dieses Instrument einsetzen möchten, achten Sie besonders darauf, dass für Sie angemessene Ergebnisse erzielt werden, indem Sie sehr deutlich herausarbeiten, was Sie mit den Zahlen erreichen wollen, was also das konkrete Ziel der Marktforschung ist und welche Erkenntnisse Sie erlangen möchten.

### Über Eigenständigkeit: „Was soll ich dem Kunden denn sagen?“

Häufig wird uns diese Frage gestellt und dabei indirekt gleichzeitig auf einen zu kleinen Entscheidungsspielraum hingewiesen. Da man nicht Entscheiden darf, bleibt man dem Kunden eine Antwort – z. B. auf eine unklare Reklamation – schuldig. Der Kunde geht unzufrieden aus dem Laden, legt auf oder sitzt frustriert vor seinem Posteingang und der Mitarbeiter wird ebenso nicht erfreut darüber sein.

Der Irrtum der Markenführung kann jetzt in einer zu kurzgesprungenen Entscheidung liegen, die Mitarbeiter im Vertrieb und im Marketing ungeregelt mit mehr Eigenverantwortung auszustatten und autonomer auftreten zu lassen. Eigenständige Mitarbeiter, die smart, lösungsorientiert und auf Augenhöhe dem Kunden gegenüberzutreten sind absolut wünschenswert, jedoch handeln nicht alle automatisch im Sinne des Unternehmens und im Sinne der Marke, so kann dem gewollten Markenimage geschadet werden.

Um diesem Irrtum entgegenzuwirken, ist es erforderlich, dass sich die Markenführung zuvor substanziell mit dem Entscheidungsspielraum beschäftigt, die richtigen Leitplanken für eine geführte Eigenständigkeit entwickelt, die Schnittstellen, die von den möglichen Entscheidungen beeinflusst werden können, Schritt für Schritt durchdenkt und so ein Feld definiert, das dem Mitarbeiter verständlich an die Hand gegeben werden kann und für mehr Zufriedenheit und Markterfolg sorgt – eigenständig aber in geleiteten Bahnen.

### **Über Open Innovation: „Lasst uns einen Wettbewerb machen!“**

Open Innovation ist kein Ersatz für die eigene Innovationskraft. Irrtümlich wird zu häufig angenommen, dass der Input des Kunden einen Vorteil im Innovationsprozess verschafft. Aber Ihre Kunden werden Ihnen nicht sagen, wie die Erfolgsprodukte der nächsten zehn Jahre aussehen oder welche Dienstleistungen ab sofort unverzichtbar sein werden. Sie werden nicht auf versteckte Kundenbedürfnisse stoßen oder gar Ideen für disruptive Innovationen entwickeln.

Verlassen Sie sich nicht auf einen Wettbewerb und auf die Ideen Ihrer Kunden, sondern sorgen Sie für einen schnellen, marktgerichteten Innovationsprozess der von der Ideengenerierung bis hin zu Marktreife definiert und im Unternehmen verankert ist. Sorgen Sie dafür, dass der Vertrieb am Markt aufmerksam zuhört, sich das Marketing mit Trends und Marktlücken beschäftigt und die Produktion in der Lage ist, schnell erste Muster zu realisieren.

Das Feld der Open Innovation ist sicherlich spannend, jedoch eher im Sinne einer Marketingaktion oder kleiner, inkrementeller Weiterentwicklungen. Wenn Sie Kunden einbeziehen möchten, hat sich im Rahmen unserer Beratungsarbeit das Arbeiten mit bestimmten Kundengruppen als deutlich erfolgreicher herausgestellt. Je nach Ziel der Initiative lohnt es sich beispielsweise ausschließlich langjährige Bestandskunden oder nur Lead User einzubeziehen.

### **Über markenkonformes Verhalten: „Ob wir das jetzt einmal so handhaben, kriegt doch keiner mit.“**

Diese Annahme ist ein grundlegender Irrtum, der die Gefahr birgt, sich dauerhaft negativ auf die Unternehmenskultur und das Markenimage auszuwirken und wird häufig dann angewendet, wenn ein Verhalten nicht konsequent zum Markenkern passt.

Kaufentscheidungen werden in weitaus höherer Anzahl aufgrund von emotionalen als aufgrund von rationalen Aspekten getroffen. Selbstverständlich müssen Qualität und Leistung stimmen, aber die nicht rational erfassbaren Elemente, die sich in Ihrer Marke widerspiegeln, sorgen deutlich stärker für eine loyale Bindung des Kunden und die tatsächliche Kaufentscheidung. Es ist die Aufgabe der Markenführung, hier kein Ausweichen zuzulassen, das, was die Marke emotional vermitteln soll, immer im Tagesgeschäft vorzuleben und dafür Sorge zu tragen, dass die operative Arbeit in jedem Bereich markenkonform geschieht.

Nehmen Sie einmal an, Ihr Markenkern lautete „Lächeln“. Wie tritt die Marke dann auf? Was tun Sie dafür, um Ihren Kunden ein Lächeln ins Gesicht zu zaubern? Wie gehen Ihre Mitarbeiter auf Kunden zu? Lächelt man auch noch nach einer Retoure oder Reklamation? Wird im Unternehmen gemeinsam gelacht oder herrscht eine gedrückte Stimmung? Ihr Markenkern sollte mit jedem Kundenkontakt, durch jeden Kauf oder jede E-Mail bestätigt und gestärkt werden, ein Ausweichen in ein anderes Verhaltensmuster ist nicht zulässig – egal wie groß oder klein das relevante Thema erscheint.

### **Fazit**

Lassen Sie sich nicht ins Bockshorn jagen und lösen Sie diese vier häufig selbst installierten Bremsen. Hinterfragen Sie Annahmen und Verhaltensweisen, die Sie intern beobachten und Methoden, die vielleicht viele Ihrer Wettbewerber nutzen oder die häufig besprochen werden. Die Markenführung ist eng mit der Unternehmensstrategie verwoben und Chefsache. Treffen Sie nicht zu viele Entscheidungen leichtfertig oder geben Sie ins Marketing ab. Sollten Sie einen der genannten Irrtümer erkannt haben, sprechen Sie ganz konkret mit Ihrem Team darüber, welche Art und Weise der Strategieumsetzung Sie sich vorstellen und wie das Marketing tatkräftig unterstützen und zuarbeiten kann. Was hat zum Beispiel dazu geführt, dass einen Prozess nicht markenkonform gestaltet wurde? Wie kann mehr interne Innovationskraft freigesetzt und auch umgesetzt werden? Welche Lösungen braucht Ihr Kunde und welchen passenden Entscheidungsspielraum brauchen Ihre Mitarbeiter im Kundenkontakt?

# „Der Markt ist ruhig, was sollen wir jetzt machen, Chef?“

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Bremse 1: Warten auf den Deus ex machina.
- o Bremse 2: Erstarren vor der Gesamtaufgabe.
- o Bremse 3: „Jängel-Mentalität“



In kaum einer Einheit profitieren Sie so stark von eigenständigen, pfiffigen Mitarbeitern, die Verantwortung übernehmen und in der Gegenwart mutig, mit Überblick, entschlossen handeln, wie im Vertrieb. Haben Sie schon das Gegenteil von diesen Eigenschaften in der Praxis beobachtet? Woran liegt das und wie lässt sich mit den Ursachen umgehen? Drei besonders potente Wachstumsbremsen sollen nachfolgend beleuchtet werden, die sich regelmäßig in unserer Beratungspraxis zeigen:

### Warten auf den Deus ex machina

Die Literatur kennt den Deus ex machina als unerwartete Wendung, meist verbunden mit dem Auftreten einer neuen, mächtigen Figur, die eine verzwickte Situation zum Guten wendet und löst. Ist es Ihnen schon geschehen, dass Mitarbeiter mit einer verzwickten Situation auf Sie zukamen und nach vollständiger Darlegung der Sachlage eine Lösung erwarteten? Hier wird im übertragenen Sinn der Deus ex machina beschworen. Wenn Sie diese Funktion für sich in Anspruch nehmen und stets erfüllen wollen, ist das natürlich in Ordnung, Eigenverantwortung wird jedoch so tendenziell „abgezogen“. Das Gegenmittel heißt „Vorschläge“. Lassen Sie Ihre Mitarbeiter nicht aus der Verantwortung, sondern fordern Sie selbstständiges, lösungsorientiertes Denken ein, indem Sie um Vorschläge für die Lösung bitten. Idealerweise einschließlich Alternativen und einer Empfehlung. „Der Markt ist ruhig, was sollen wir jetzt machen, Chef?“ Eine mögliche Antwort, die, wenn Sie systematisch erfolgt, wieder zur Verantwortungsübernahme führt, ist: „Ja, was wollen Sie denn jetzt machen?“

### Erstarren vor der Gesamtaufgabe

„Der Markt ist ruhig“, ist eine Zustandsbeschreibung, die ohne das eigene Zutun entstanden ist und lösgelöst vom eigenen Unternehmen besteht. Kommt Ihnen dies oder

ähnliche Formulierungen, wie „Es ist Urlaubszeit.“, „Das Wetter ist zu schön.“, „Das Wetter ist zu schlecht.“ bekannt vor? Ein wesentliches Charakteristikum ist, dass diese Faktoren außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegen. Die Bremse lässt sich zweistufig lösen. Stufe 1: Führen Sie das Denken und Gespräche zum Thema in den eigenen Gestaltungsspielraum: Was können wir tun, um die für uns kritischen Ereignisse zu bewirken – beispielsweise Anfragen zu generieren, Interesse zu wecken oder ähnliches, das für unseren Erfolg wichtig ist. Ein Beispiel könnte das aktive Ansprechen solcher Kunden sein, die seit längerem nicht gekauft haben. Stufe 2: Wie lässt sich das Vorhaben möglichst konkret planen: Welchen Kunden sprechen wir wie an? Die Stufen helfen dabei, die Situation beeinflussbar zu halten und zu operationalisieren.

### „Jängel-Mentalität“

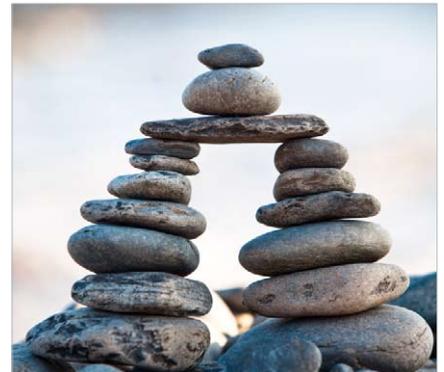
Zugegeben, der Begriff ist umgangssprachlich-plakativ. Doch beschreibt er treffend einen häufigen Eindruck, der sich ergibt, wenn, wie zuvor beschrieben, externe Faktoren für die augenblickliche Situation verantwortlich gemacht werden oder einseitig fehlende Voraussetzungen für vertrieblichen Erfolg bemängelt werden: Zu hohe Kosten/Preise, zu wenig Produkte, zu viel Verwaltung, u.v.m. Es ist zwar gut und richtig, wenn diese Themen genannt und besprochen werden, aber bitte nicht als erstes und nicht stets aufs Neue. Es gibt in 99 % der Fälle mehr Möglichkeiten, was sich alleine auf Grundlage der vorhandenen „Bordmittel“ und der eigenen Fähigkeiten gestalten und erreichen lässt, als derzeit unternommen wird. Diesen Themen sollte der Fokus gelten – die übrigen Themen kosten Kraft und Zeit. Lassen Sie nicht zu, dass Sie selbst oder Ihre Vertriebs-Mitarbeiter sich in eine Opfer-Rolle begeben und sich aufs „jängeln“ beschränken. Es lässt sich stets so viel mehr erreichen, wenn man offen, konstruktiv schaut, was man selber unternehmen kann.

# Sportwagen im Stau – Was wir in der Prozessoptimierung aus dem Straßenverkehr lernen können

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Beginnen Sie bei der Prozessdefinition mit Ergebnissen und Vorleistungen. Die nötigen Prozessschritte lassen sich daraus ableiten.
- o In den Schnittstellen liegen Millionen vergraben. Klären Sie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen, statt nur die Bereiche zu optimieren.
- o Struktur vorgeben: Sie so viel wie nötig, so wenig wie möglich.



Stellen Sie sich vor, Sie fahren auf der Autobahn und an Ihnen rauscht ein Sportwagen vorbei. Wenig später fahren Sie auf ein Stauende zu und treffen den Fahrer wieder. Sein zeitlicher Vorteil: Keiner. Ebenso wie im Straßenverkehr kommt es in Organisationen nicht darauf an, dass nur einzelne Fachabteilungen Spitzenleistungen erbringen, sondern dass die Bereiche wirksam zusammenarbeiten. Nur dann kommen alle Beteiligten schnell an ihr Ziel.

Ein Hebel für profitables Wachstum ist das Lösen struktureller Bremsen wie nicht optimaler Abläufe und Schnittstellen. Ausgewählte Bremsen und ein geeigneter Umgang damit sind folgend skizziert.

**Nicht zielführende Prozesse** erbringen die gewünschte Leistung entweder nur unzureichend oder mit erheblichem Aufwand. Mögliche Ursachen sind geänderte Rahmenbedingungen, angepasste Ziele, veraltete Technik und gewachsene Strukturen: Die lokale Optimierung ohne Blick für das Ganze führt dazu, dass einzelne Schritte zwar besser durchgeführt werden können, die Gesamtleistung nicht verbessert wird oder gar darunter leidet.

Wenn Sie Prozesse in Ihrem Unternehmen optimieren, sollten Sie zuerst die Ergebnisse des Prozesses festlegen. Davon ausgehend gilt es zu definieren, welche Vorleistungen erforderlich sind, damit der Prozess beginnen kann. Erst dann sollten Sie die Aufmerksamkeit auf die Schritte von den Vorleistungen zu den Zielen legen. In mehreren Wachstumsprojekten haben wir mit unseren Klienten den kompletten Durchlauf eines Auftrages von der Anfrage bis zur Fakturierung auf diese Weise strukturiert. Das hat für Transparenz gesorgt, die Zusammenarbeit erleichtert und die Geschwindigkeit gesteigert, mit der die vereinbarten Ergebnisse erzielt wurden.

Die klassische Prozessoptimierung springt zu kurz, wenn sie auf die Arbeit innerhalb eines Bereiches beschränkt ist. Die Optimierung innerhalb metaphorischer Silos ist in vielen Organisationen weit vorangeschritten, wohingegen die Schnittstellen zwischen den Bereichen stiefmütterlich behandelt werden. Doch die Leistungsfähigkeit des Sportwagens ist nutzlos, wenn sich die Autos stauen.

**Reibungsverluste an den Schnittstellen** wurden in vielen der oben genannten Wachstumsprojekte kenntlich. In einem konkreten Fall sorgte die Schnittstelle zwischen Vertrieb und Betrieb für Unmut auf beiden Seiten. Teilweise waren gegenseitige Erwartungen nicht artikuliert und es bestand unterschiedliche Auffassung zu vermeintlich informell geklärten Punkten. Inkompatible Zielsetzungen der Bereiche untergruben zudem eine wirksame Zusammenarbeit: Während der Vertrieb an Umsatzmessgrößen bewertet wurde, galt die Aufmerksamkeit im Betrieb hauptsächlich den Kosten. Punktuell spielte auch eine „eigene Agenda“ bestimmter Beteiligten eine Rolle – also persönliche Ziele Einzelner, die mit den Zielen der Bereiche nicht vereinbar waren.

In den Schnittstellen liegen Millionen vergraben. Klären Sie die Zusammenarbeit zwischen den Bereichen, statt nur die Bereiche zu optimieren. Nach ggf. erforderlicher Harmonisierung der Bereichsziele gilt es bei den Schnittstellen klar zu definieren, wer welche Ergebnisse verantwortet und wem in welcher Form übergibt.

Genau wie Verkehrsregeln ohne Strafregister Makulatur sind, sind es Vorgehensvorgaben, deren Einhaltung nicht geprüft wird. Legen Sie deshalb nur die wirklich wichtigen Elemente innerhalb der Abläufe sowie an den Schnittstellen fest und setzen Sie darüber hinaus auf das Urteilsvermögen Ihrer Mitarbeiter.

# 13. Internationales Marken-Kolloquium

## 15./16.09.2016 – Made in Germany

Wir sind mitten drin in der Programmplanung. Auch 2016 wollen wir ein spannendes und abwechslungsreiches Programm für Sie gestalten, unterschiedlichste Facetten der Markenführung und eindrucksvolle Unternehmensgeschichten zusammenbringen. Zwei Facetten wollen wir heute bereits bekanntgeben: Start-Up-Story trifft Familienunternehmen – jeweils Made in Germany. Freuen Sie sich auf die Marken germanmade. und Bretz!



### germanmade.

Aus einer gemeinsamen Vision entstand mit viel Herzblut und Verstand Ende 2010 das Unternehmen germanmade. Herzblut und Verstand formen nach wie vor jedes Produkt, die Sprache und das Erscheinungsbild der Marke: nicht glatt, sondern mit Macken, Ecken und Kanten. Die

Düsseldorfer stehen vor allem für Smartphone- und Tablet-Accessoires. Stets einzigartig, zeitlos, hochwertig und immer lokal produziert im eigenen germanmade.-Netzwerk aus mittelständischen Handwerksbetrieben. Die Geschichte erzählen wird Modedesignerin, Mitgründerin und germanmade.-Geschäftsführerin Nina Plum.



### Bretz Wohnträume

Die Geschichte der Marke Bretz erreicht immer neue Höhen. Geprägt durch mutige Entscheidungen, Strategiewechsel und Neuorientierung, schafft es der innovative Kultsofa-Hersteller in einer umkämpften Branche zu wachsen, bunt und unverwechselbar zu sein. Der Einblick in die Vergangenheit und Zukunft der hoch emotional besetzten und über 120 Jahre alten Traditionsmarke wird außerdem etwas ganz Besonderes, da wir gleich zwei Generationen erleben werden. Dr. Hartmut Bretz,

Geschäftsführender Gesellschafter wird gemeinsam mit seiner Tochter Carolin Kutzera, Creative Director Bretz Wohnträume GmbH auf der Seeoner Bühne stehen. Freuen Sie sich auf ihren Vortrag „Beauty emerges when Design misbehaves“.

### Ideen und Impulse „Made in Seeon“ – Seien Sie dabei!

Sichern Sie sich jetzt Ihren Platz auf dem 13. Internationalen Marken-Kolloquium am 15./16. September 2016. Anmelden können Sie sich direkt in unserem Online-shop: [Online anmelden](#).

Wir freuen uns sehr über das äußerst positive Feedback zum Internationalen Marken-Kolloquium. Aktuell sind bereits über 60 der 80 verfügbaren Plätze vergeben. Wenn Sie dabei sein möchten, zögern Sie also nicht zu lange.

Ein mittlerweile fester Bestandteil und ein echtes Highlight der Tage in Seeon wird unsere Award-Verleihung. Alle Teilnehmer des Internationalen Marken-Kolloquiums sind herzlich eingeladen, in einem festlichen Rahmen am Abend des 15. Septembers 2016 der Verleihung beizuwohnen. Wer in diesem Jahr den Award erhalten soll, hat sich in einer Jury-Telefonkonferenz am 19. Februar in zwei Wahlgängen geklärt. Seien Sie also auch hier gespannt, welche Unternehmerpersönlichkeit Sie erwartet. Eines sei gesagt, ob Händler oder Handelsmarke, ob Industriemarke, regional verwurzelter Familienunternehmer oder Unternehmensgründer, jede der starken, von unseren Jury-Mitgliedern eingereichten Nominierungen hätte den Award mehr als verdient gehabt.



1. Preisträger: Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Heribert Meffert



2. Preisträger: Prof. Götz Werner



3. Preisträger: Mag. Dr. Carl Manner



4. Preisträger: Carl Elsener

„Solche Treffen von Unternehmern sind extrem wichtig, weil von der Praxis für die Praxis am meisten fließt.“

Johannes Gutmann, Geschäftsführender Gesellschafter Sonnentor Kräuterhandels GmbH

# Guido Quelle ist neuer Vorsitzter der Westfälischen Kaufmannsgilde e.V.



BU (v.l.): Mike Therolf, Martin, Seiler, Gabriele Kroll, Eva Maria Carli, Prof. Dr. Guido Quelle, Ralph Weber, Klaus Wegener, Carsten Jäger, Marianne Montag, Georg Schulte, Dr. Alexander Puplick, Armin Schade, Dirk Rutenhofer.  
© Kaufmannsgilde/Oliver Schaper

Beim traditionellen Wiskott-Abend – der gleichzeitig die Mitgliederversammlung ist – wurde ein neuer Vorstand und Beirat gewählt. Der neue Vorstand setzt sich wie folgt zusammen:

- o Prof. Dr. Guido Quelle, Mandat Managementberatung GmbH, Vorsitzter
  - o Gabriele Kroll, Sparkasse Dortmund, stv. Vorsitzterin
  - o Dirk Schroeder, ANKER-SCHROEDER.DE ASDO GmbH, stv. Vorsitzter
  - o Marianne Montag, Image und Etikette, Beisitzerin im Vorstand
  - o Ralph Weber, AXA GV, Beisitzer im Vorstand
- (...)

**Hier** gelangen Sie zur Pressemitteilung der Westfälischen Kaufmannsgilde.

## Buchempfehlung Springer Professional: – „Wachstum beginnt oben“ von Guido Quelle

**Diese Wachstumsrisiken bedrohen Unternehmen – „Wachstum beginnt oben“ zeigt Lösungen auf**

Flüchtlingskrise, Chinas Börsencrash, Ölpreisverfall und Terror: Die Welt ist im Aufruhr. Weltweit befürchten die Vorstandchefs nun negative Konsequenzen für das eigene Unternehmen.

Europa droht im schlimmsten Fall auseinander zu brechen. Das haben Griechenland- und Flüchtlingskrise gezeigt. Doch damit nicht genug: Auch global wächst nach Ansicht vieler Unternehmenslenker die geopolitische Bedrohungslage, heißt es im Global CEO Survey 2016 der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Pricewaterhouse Coopers (PwC). Die Stimmung unter den rund 1.400 weltweit befragten Top-Managern ist demnach skeptisch. Denn die Nationen entfernen sich eher weiter voneinander als dass sie zusammenwachsen. (...) **Hier gelangen Sie zum kompletten Artikel der Springer Fachmedien** und erfahren, weshalb auch der Verlag „Wachstum beginnt oben“ empfiehlt.

Überzeugen Sie sich, weshalb „Wachstum beginnt oben“ in dreifacher Hinsicht richtig ist.

Hier gelangen Sie zum Buch: [www.mandat.de/de/menu/produkte/buecher/wachstum-beginnt-oben](http://www.mandat.de/de/menu/produkte/buecher/wachstum-beginnt-oben)



Autor: Prof. Dr. Guido Quelle  
Verlag: Springer Gabler  
174 Seiten  
ISBN: 978-3-65803-657-7  
Preis: 39,99 EUR

*„Spannend ist Ihr neues Buch ‚Wachstum beginnt oben‘. Ein gutes Arbeitsinstrument, aus der Praxis geschrieben und die wichtigsten Themen kurz formuliert.“*

Christian Cadisch, Geschäftsführer,  
Ergo Industrial Systems AG, Niederrohrdorf, Schweiz



## Mandat-Vortragstermine 2016

### Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

- 12. Januar 2016 ✓ Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 13. Januar 2016 ✓ Wachstum kommt von innen – wir selbst entscheiden über unseren (Unternehmens-) Erfolg  
Jahresempfang der Familienunternehmer, Schwerte, Freischütz
- 18. Januar 2016 ✓ Mehr ist nicht besser – Wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
Wintertagung des Verbands Deutscher Gartencenter, Grafschaft-Ringen
- 16. März 2016 Vortrag auf einer unternehmensinternen Veranstaltung in Dresden
- 10. Mai 2016 Profitabel wachsen – Interne Wachstumsbremsen entdecken und gezielt lösen  
Mitgliederversammlung Industrieverband Körperpflege- und Waschmittel e.V. (IKW),  
Frankfurt am Main
- 15./16. Sep. 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 13. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 12. November 2016 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 4. Power-Tages für beratende Ingenieure, Köln

*„Das von Herrn Professor Quelle angebotene Seminar ‚Profitables Wachstum schaffen: Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft‘ für Sparkassenvorstände war eines der Seminare, das bei uns am schnellsten ausgebucht war. Das Seminar hat unsere hohen Erwartungen voll getroffen und den teilnehmenden Vorständen und Vorstandsvorsitzenden wertvolle Wachstumsimpulse gegeben.“*

*Werner Müller, Abteilungsleiter der Management-Akademie des Deutschen Sparkassen- und Giroverbandes e. V., Bonn*

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



Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 202:  
Eitelkeit als Wachstumskiller

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-wachstumskiller/>

### Ihr Interesse ist geweckt?

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

## Auf Kurs

Getreu unserem Jahresmotto „Der nächste Schritt“ – wir berichteten in der vergangenen Ausgabe des Mandat Growthletters® im Rahmen des Rückblicks auf die Mandat Strategietagung 2016 darüber – verfolgen wir wöchentlich gemeinsam immer zu fest verabredeten Tagen während der Mittagspause unsere Maßnahmen.

Erste Vorhaben unseres Fahrplans tragen Früchte und der Gesamtüberblick wächst quer durch die unterschiedlichen Verantwortungsbereiche. Wir bleiben gemeinsam dran, jeder zeigt ein hohes Maß an Disziplin und persönliche Entwicklungsschritte werden sichtbar. Ein tolles und leicht handhabbares Instrument, wenn man nach einer Lösung sucht, um Planungen tatsächlich umzusetzen und langfristige Vorhaben konsequent zu verfolgen.

Angefangen bei der Entwicklung von konkreten Lösungen für Themen, die unsere Klienten aktuell umtreiben bis hin zu zukünftigen Initiativen und neuen Veröffentlichungen haben wir bereits viele nächste Schritte erreicht und besprochen. Ein besonderer „nächster Schritt“ ist des Weiteren fast geschafft. Um was es sich hierbei genau handelt, wer davon profitiert und welche Ergebnisse Sie erwarten, verraten wir Ihnen in unserer nächsten Ausgabe.

## Unser Fahrplan von Januar bis März



## Lessons Learned, Best Practices, Schnittstellenklärung – Erfolgsmuster auch im Ehrenamt



**Pascal Kowsky**

Das jährliche Adventskalender-Projekt der Dortmunder Leos ist nahezu abgeschlossen. Nach einem offiziellen Beschluss der Mitgliederversammlung zur Verwendung der Spendensumme steht einer Spendenübergabe nichts mehr im Wege. Der Leo-Adventskalender ist eine Tombola zur Weihnachtszeit, bei der Lose in Form von Adventskalendern verkauft werden. Die Verkaufserlöse werden für einen guten Zweck gespendet.

Pascal Kowsky hat in den vergangenen zwei Jahren das Leuchtturm-Projekt hauptverantwortlich geführt, nach strukturierter Nachbereitung wird die Staffstabübergabe an seine Nachfolgerin bald erfolgen. Über die Jahre ist das Projekt immer erfolgreicher geworden. Um diesen Aufwärtstrend beizubehalten, hat das Projektteam Lessons Learned erhoben, Best Practices besprochen und Ableitungen daraus getroffen: Schnittstellen wurden geklärt, das Vorgehen ist überarbeitet und gänzlich neue Ansätze sind aufgenommen – so steht weiterem Wachstum nichts im Wege.

– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 4. April 2016 –

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](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto: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](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: Andrey Armyagov (Bremse)  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. Marke: Stefanie Lindorf  
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
4. P&O: Olga Paśławska, ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler (Fotograph)  
6. V&V: emeraldphoto  
7. Intern: TZDO  
11: mezzotint\_fotolia (Sprinter)

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller  
[nadine.mueller@mandat.de](mailto:nadine.mueller@mandat.de)



Linda Vollberg  
[linda.vollberg@mandat.de](mailto:linda.vollberg@mandat.de)



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)