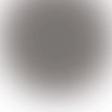




MANDAT  GR  WTHLETTER®

Fokusthema: Vorbild sein



4

**CEO-Tipp des Monats**

Vorbild? Wer, wenn nicht Sie?



5

**Marke**

Marke multiplizieren



7

**Geschäftsausbau**

Der Vertrieb ist Vorbild – wenn auch nicht immer ein Gutes



8

**Prozesse & Organisation**

Warum wir Vorbilder nicht nur extern suchen sollten



9

**Internationales Marken-Kolloquium**

14. Internationales Marken-Kolloquium  
am 14./15. September 2017  
– „Marke - Beziehung fürs Leben“



10

**Vorträge & Veröffentlichungen**

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



12

**Mandat-Intern**

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Wissen Sie, was eine der wesentlichen Aufgaben unserer Zeit ist? Mobilisierung.

Die Mobilisierung von Menschen. Menschen, die entweder (selbst-) zufrieden in Unbeweglichkeit verfallen sind, Menschen die schon zu viele Termine haben und für manche Dinge schlicht wegen Überflusses nicht mehr gewonnen werden können oder Menschen, die resigniert haben.

Die Erfordernis der Mobilisierung gilt in der Gesellschaft wie auch in Unternehmen, Parteien, Vereinen und Verbänden. Es gilt, Menschen für etwas zu gewinnen. Menschen zu vermitteln, eine gute, vertretungswürdige Sache mitzugestalten, gemeinsam Freude zu haben und teilzuhaben. Viele aber fragen sich: Warum? Mir geht es doch gut. Manche fragen sich: Warum? Wie soll ich das noch unterbringen? Andere wiederum fragen sich: Wie soll das gehen? Mich nimmt ja ohnehin niemand wahr.

Es gibt keine einfachen Antworten auf komplexe Fragen. Aber auf der Prinzip-Ebene geht es bei der Mobilisierung um Emotionen, nicht so sehr um Fakten. Das haben wir in den USA gesehen, wir haben es bei der Wahl im Saarland gesehen, wo die Sorge vor rot-rot-grün den Analysen zufolge wohl viele Wähler zur Urne gebracht hat. Aber nicht nur Sorge, sondern vielmehr Zuversicht und das Nach-Vorne-Denken sollten genutzt werden, um Bewegung zu erzeugen. Ein gutes Beispiel dafür ist „Pulse of Europe“, entstanden aus einer privaten Initiative, um für Europa einzustehen und inzwischen eine sonntägliche Selbstverständlichkeit für Tausende.

In Unternehmen wird gern vergessen, dass es nicht nur um die Sache, sondern auch um das gemeinsame Einstehen für etwas geht. Denken Sie bei Ihrem nächsten Projekt daran, wenn Sie Mitstreiter mobilisieren wollen.

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)

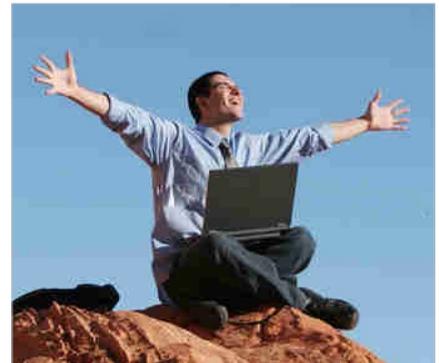


**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Zwei Sichten höre ich in Sachen Vorbild immer wieder. Die eine lautet ungefähr so: Man dürfe Führungskräften nicht die Bürde auflasten, Vorbild sein zu müssen, das würde die Aufgabe gänzlich überspannen und die Führungskräfte zu sehr unter Druck setzen. Überdies: Wie wolle man denn den Erfolg garantieren bei der Vielzahl und der Vielfalt der zu führenden Mitarbeiter?

Die andere lautet: Selbstverständlich sei es erforderlich, dass Führungskräfte Vorbild sind und überdies sei es im eigenen Unternehmen auch der Fall.

Die erste Sicht halte ich für falsch und absurd, die zweite Sicht ist richtig, aber ich sehe positives „Vorbildsein“ eher selten in Unternehmen – zudem es bei der Unternehmensführung, bei Ihnen, beginnt, das wird gern vergessen.

Selbstverständlich müssen und sollen Führungskräfte Vorbild sein und selbstverständlich ist dies untrennbar mit der Übernahme einer Führungsposition verbunden. Ich kenne kein stichhaltiges Argument, das diese Anforderung entkräften könnte. Woran sonst sollen sich Mitarbeiter orientieren? Was gäbe denn der Führungskraft die Autorität, zu führen, wenn nicht ein neben dem erfüllten fachlichen Grundanspruch exzellentes und idealerweise tadelloses Verhalten entlang des ethischen Grundgerüsts der Gesellschaft und des speziellen ethischen Gerüsts des Unternehmens? Es darf eben nicht so sein, dass man wegen seines Alters oder seiner Betriebszugehörigkeit befördert wird, oder weil man gerade zur richtigen Zeit am richtigen Ort ist.

Nun wird die Gegenrede auf diese Forderung gering ausfallen, aber schauen wir doch einmal auf die Realität. Ob ausgesprochen oder aufgehängt, ob auf Führungskonferenzen immer wieder betont oder als Leitbild an die Wände des Unternehmens gepflastert: Immer wieder wird

ethisch korrektes Verhalten gefordert und selbstverständlich nicken alle, wenn dies geschieht. Und was passiert? Es wird gegenüber Geschäftspartnern, Mitarbeitern und Vorgesetzten doch immer mal wieder gelogen, sagen wir vielleicht die Wahrheit wird ein wenig gedehnt. Der eine oder andere Lieferant wird des Profits wegen durch den Einkauf massiv übervorteilt, weil er nicht aufgepasst hat. Es werden bei aller beschworenen „Diversity“ doch hinter vorgehaltener Hand Witze über Minderheiten oder „andere“ gemacht. Frauen erhalten, weil sie nicht gut genug verhandelt haben, doch einen Tacken weniger Geld (oder Gesamtbezüge) als ihre männlichen Kollegen bei gleicher Position, Arbeitszeit und Verantwortung.

Wenn man es sich einfach macht, kann man die vorstehenden Punkte damit entkräften, dass man so etwas sagt wie „Naja, vielleicht war es kein Vorsatz, sondern nur leichte Fahrlässigkeit“ oder „Wir sind doch keine Übermenschchen, manche Schwächen treten eben zutage“. Richtig. Manche Schwächen treten zutage und wir müssen in den obigen Beispielen zwischen Prinzip und Ausnahme unterscheiden, das stimmt. Wir müssen auch konstatieren, dass Menschen nun einmal erfreulicherweise keine Maschinen sind und es „menschelt“, dass wir fehlbar sind. Das stimmt auch. Aber selbst unter Anerkennung dieser Punkte, selbst bei breitest möglichem Zugeständnis werden wir nicht aus der Verantwortung entlassen, den Mitarbeitern Vorbild zu sein. Es kann nicht sein, dass grundsätzliche Regeln, ja vielleicht sogar Leitplanken, nur für einige gelten.

Wir müssen uns mehr anstrengen? Wir müssen Kosten sparen? Wir wollen in Fachdiskussionen eine hierarchiefreie Diskussion ermöglichen, um Sachbearbeiter und Fachkräfte in Elefantenrunden nicht unterzubuttern? Das gilt alles auch für den Chef. Es beginnt ganz oben: Bei der Unternehmensführung. Bei Ihnen. Bei mir.

# Marke multiplizieren

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Was kleine und mittlere Unternehmen von Systemunternehmen lernen können.
- o Multiplikation erfordert Klarheit in Strategie, Führung und Prozessen.
- o Führen bedeutet, das eigene Team zu befähigen, markenkonform zu handeln.



### Multiplizieren mit Null ergibt Null

Systemunternehmen können absolute Vorbilder im Sinne der gelungenen Multiplikation einer Marke sein. Kunden lieben es: klare Spielregeln, keine Überraschungen, einfache Entscheidungen – ich weiß, was ich bekomme. Nahezu jedes Unternehmen kann sich dabei der Erfolgsstellhebel bekannter Franchiser oder Filialisten bedienen, denn nicht nur Systemunternehmen, sondern auch kleine und mittlere Unternehmen leiden oder wachsen an der Fähigkeit, ihre Marke multiplizieren zu können. Sei es, sie zu übertragen auf ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung, auf ein neues Geschäftsfeld, auf einen neuen Mitarbeiter oder eine neue Kundengruppe. Multipliziert man ein unausgeglichenes Konzept, schwammige Leitplanken, eine strategische Grauzone oder unklare Anforderungen, geschieht bestenfalls Nichts, entsteht also eine „Null“, oder schlimmstenfalls das Chaos.

Bevor man also zum Multiplizieren übergeht, sind wesentliche Voraussetzungen zu schaffen.

### Voraussetzungen schaffen

#### Strategische Rahmenbedingungen der Markenführung – Was wird multipliziert?

Grundvoraussetzung um den Markenkern zu multiplizieren, ist die strategische Klarheit. Welche Vision verfolgt das Unternehmen? Welche Grundstrategie wird als Maßstab angesetzt? Was ist der Markenkern?

Diese Rahmenbedingungen sind nicht nur eine Voraussetzung, wenn ein Unternehmen über das Multiplizieren im Sinne von Expansion nachdenkt, sondern auch wenn ein neues Teammitglied hinzustößt, neue Marketing- und Vertriebsansätze ausprobiert werden sollen oder eine Prozessoptimierung angestrebt wird, denn was Innen nicht gelebt wird, wird Außen nicht funktionieren.

Die strategischen Rahmenbedingungen geben die wesentlichen Leitplanken aller Entscheidungen vor und helfen jedem Mitarbeiter, seine Handlungen gezielt auszurichten. Ist nicht klar, wofür das Unternehmen steht und welcher Markenkern vom Kunden wahrgenommen werden soll, wird die Multiplikation aus Sicht der Marke zum Zufallstreffer.

Werden in Ihrem Unternehmen z. B. viele Innovationen entwickelt, Sie bieten aber auch ein breites Leistungsspektrum an und übernehmen viele Services für Ihre Kunden? Was sind Sie dann? Leistungsführer oder Innovationsführer? Auf was soll sich ein Mitarbeiter fokussieren? Hier eine klar Kante zu zeigen und die Auswirkungen gemeinsam zu erringen, ist unerlässlich für eine wirksame Multiplikation. Es kann z. B. bedeutet, dass ein Unternehmen als Innovationsführer in enger Taktung neue Bedürfnisse weckt und ein Service-Angebot um jede Neuentwicklung anstrebt oder es kann bedeuten, dass ein Unternehmen als Leistungsführer auftreten möchte und die Innovationsstärke aus der genauen Kenntnis und der Tiefe der Zusammenarbeit mit seinen Kunden resultiert – die Kundenanforderungen und Problemstellungen sind so präzise bekannt, dass man in der Lage ist, gezielt Innovationen als Mittel zum Zweck der perfekten Leistungsführerschaft zu entwickeln. Diese Ausrichtung muss jedem Bereich klar sein und verursacht jeweils ein völlig anderes Verhalten, eine andere Kommunikation und andere Prozesse.

#### Vorbild sein – Führen und befähigen

Ein Franchisesystem ist stark abhängig von der Güte der Systemnehmer. Strenge Auswahlverfahren, stetige Schulungen und Weiterbildungen sollen das Risiko eines nicht systemkonformen Verhaltens handhabbar machen und die Systemnehmer befähigen, den Betrieb

genau so zu führen, wie es die Zentrale vorsieht. Die Zentrale führt auch eigene Stores, u. a. um Vorzumachen, welche Abläufe erwartet werden und Neues zunächst selbst zu erproben. Setzt der Franchisenehmer das System nicht entsprechend um, wird die Marke geschwächt, verwässert und beschädigt.

Das gleiche Prinzip gilt grundsätzlich für jeden Unternehmenstyp. Vormachen, Mitmachen, Selbermachen ist hervorragend geeignet, um Sicherheit und Vertrauen auf beiden Seiten zu erlangen und auch anspruchsvolle Anforderungen systematisch zu multiplizieren. Die Führungskraft tritt dabei als Vorbild auf und befähigt den Mitarbeiter Verantwortung zu übernehmen und gleichzeitig im Sinne der Marke zu handeln – begonnen bei Sprache und Verhalten im Team bis hin zum Kundenkontakt. Wenn eine Führungskraft als Vorbild beispielsweise im Treppenhaus die Kollegen nicht grüßt und ihnen distanziert begegnet, wird es wahrscheinlich auch der neue Mitarbeiter tun. Geht das Vorbild als gutes Beispiel voran, wird sich dieses Verhalten mit hoher Wahrscheinlichkeit übertragen. Hat ein neuer Mitarbeiter kein Vorbild, an dem er sich orientieren kann, wird er sich nach bestem Wissen und Gewissen und basierend auf seinen vorherigen Erfahrungen eigene Leitplanken bauen, die sicherlich variieren und so z. B. im Kundenkontakt Erwartungshaltungen nicht treffen werden – ein absolutes KO-Kriterium für ein erfolgreiches Systemunternehmen und ein vermeidbares Konfliktfeld.

Vorbilder sind in der Lage, Entscheidungen plausibel darzulegen, Mitarbeiter einzubeziehen und klare Erwartungshaltungen zu formulieren, um Teammitgliedern überhaupt die Chance zu geben, die Marke zu multiplizieren. Sind Entscheidungsstrukturen unergründlich, sind sie nicht übertragbar auf das eigene Verhalten. Eine Marke ist aber eine Marke, weil sie ihren Kunden eine dauerhaft abrufbare, gleiche, bekannte Leistung verspricht.

### **Methoden und Prozesse – Kein Chaos multiplizieren**

Ein gutes Franchiseunternehmen gibt seinen Franchisenehmern ein erprobtes, einfaches, nahezu idiotensicheres Konzept an die Hand. Die Prozesse sind schnell, ressourcenschonend und sofort einsatzfähig. Das Vorgehen ist standardisiert und greift reibungslos ineinander. Das Systemhandbuch beschreibt detailliert die Anforderungen des Systems und die Freiräume in denen sich die Franchisenehmer bewegen dürfen. Es wird nicht einfach übergeben, sondern geschult, um eine erfolgreiche Multiplikation zu beginnen.

Startet beispielsweise ein neuer Außendienstmitarbeiter seine Karriere und man gibt ihm ohne Einführung ein Auto, ein Telefon und eine Liste der Kunden in seiner

Region, versucht er, sein Bestes zu geben – wird aber definitiv etwas anderes tun als sein Vorgänger oder andere Kollegen, was zu einem grundsätzlichen anderen Bild der Marke beim Kunden führen wird. Dies kann auch passieren, wenn Markenkern und Prozesse definiert wurden, diese aber nicht gemeinsam durchdekliniert worden sind. Verspricht Ihre Marke z. B. Vertrauen, kann das durch sehr hohe Verbindlichkeit, Exaktheit und absolute Zuverlässigkeit dargestellt werden im Rahmen des vorgeschriebenen Kundenbesuchs – nach dem Ansatz: „Ich halte mich immer genau an das, was ich sage, deshalb kann man mir vertrauen“ – ein eher nüchternes, vielleicht sogar kurz angebundenes Bild kann entstehen. Ein anderer Vertriebsmitarbeiter entwickelt sich derweilen nahezu zum besten Freund seiner Kunden, nimmt sich jedem Problem an und versucht, eine möglichst persönliche Beziehung aufzubauen, um das Thema Vertrauen zu spielen und wird langfristig zum Kummerkasten degradiert. Beide haben versucht, eine Vorgabe umzusetzen und nicht getroffen. Das gemeinsame Klären der Erwartungshaltung und der daraus folgenden Umsetzung hilft dabei, ein einheitliches Verständnis und Verhalten aufzubauen. Sind darüber hinaus die wesentlichen Abläufe und die Kontaktpunkte zum Kunden definiert, ist eine gute Basis der Multiplikation geschaffen. Es ist nicht nötig – und auch nicht erfolgversprechend – alle Geschäftsabläufe in einem starren Gerüst aus Prozessen und Methoden festzuzurren, aber es ist nötig, über das Ziel und den Weg dorthin zu sprechen.

### **Fazit**

Um eine Marke erfolgreich zu multiplizieren, bedarf es einer klaren, strukturierten Markenführung, die es schafft, die wesentlichen strategischen Eckpfeiler – Vision, Grundstrategie und Markenkern – so anfassbar zu machen, dass es jedem Mitarbeiter möglich ist, diese strategische Basis auf seinen Bereich zu adaptieren. Es ist nicht nur die Aufgaben der Markenführung diese strategische Basis grundsätzlich zu erläutern und auf Einsicht zu hoffen, sondern auch dafür Sorge zu tragen, dass ein Durchdeklinieren der Strategie in allen Abteilungen geschieht und das Verständnis zu kontrollieren. Insbesondere die Markenführung, aber auch jede weitere Führungskraft sollte selbst Vorbild sein, im Sinne der Marke handeln und diese Handlungen transparent machen. Die Gründe für bestimmte Entscheidungen zu nennen, ermöglicht es Muster zu erkennen und auf das eigene Handlungsfeld zu übertragen.

Damit eine Marke nicht zufällig, sondern systematisch gestärkt wird, sind überdies definierte Prozesse und Methoden unerlässlich. Hierbei sollten mindestens diejenigen Prozesse betrachtet werden, die Kontaktpunkte zu bestehenden und potenziellen Kunden beinhalten.

# Der Vertrieb ist Vorbild – wenn auch nicht immer ein gutes

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Das Verhalten des Vertriebes ist prägend für die Wahrnehmung der Unternehmenskultur und der Vertrauenswürdigkeit beim Kunden.
- o Häufig unterschätzt wird die Vorbildfunktion des Vertriebes nach Innen.
- o Mit einer Vorbildfunktion ist Verantwortung verbunden, sowohl für die Vertriebsführung, als auch für jeden einzelnen Vertriebsmitarbeiter.



Gleich, ob dies vom Vertrieb eines Unternehmens und seinen Mitarbeitern angestrebt wird oder nicht: Der Vertrieb ist immer Vorbild. Nach Außen und nach Innen. Das soll nicht bedeuten, dass sich jede interne Einheit und jeder Mitarbeiter so verhält, wie es der Vertrieb praktiziert – ganz im Gegenteil, es ist nicht selten, dass eine bewusste Abgrenzung erfolgt und genau anders gehandelt wird, aber auch dies ist eine Orientierung am vom Vertrieb gesetzten Maßstab.

Doch der Reihe nach: Von herausragender Bedeutung ist die Vorbildfunktion des Vertriebes in der Arbeit nach außen, also mit dem Kunden – gleich ob im B2B oder B2C Bereich. Der Vertriebsmitarbeiter entscheidet durch seine Kommunikation und sein Verhalten darüber, wie der Kunde das repräsentierte Unternehmen wahrnimmt – hinsichtlich seiner Kultur, seiner Marke und seines Wertes für den Kunden. Hier geht es darum, diese Attribute zu etablieren und Vertrauen hierin aufzubauen. Die Unternehmensführung, das Marketing, das Produktmanagement und andere können beliebiges hierzu definieren – erfolgsentscheidend ist die Umsetzung im persönlichen Kontakt.

Kommunikation und Verhalten prägen das Vertrauen des Kunden, das Vertrauen prägt die Beziehung und die Beziehung entscheidet signifikant über den Vertriebs Erfolg. Doch die Vorbildfunktion geht noch weiter: In vielen Fällen orientiert sich der Kunde in seinem Verhalten am Gegenüber.

Ist der Vertriebsmitarbeiter verbindlich und freundlich, ist die Chance deutlich höher, dass dies ebenfalls für den Kunden im Kontakt mit dem Unternehmen gilt.

Genau die gleichen Wirkweisen treffen im Verhältnis zu internen Abteilungen zu. Nehmen wir also an, dass der Vertrieb gleichermaßen nach Innen wie nach Außen als Vorbild wirkt, so bestimmt er auch (mit), wie Kunden das Unternehmen als Ganzes erleben und auch dies ist erfolgsentscheidend für das Unternehmenswachstum.

Aus den beschriebenen Zusammenhängen folgt eine Verantwortung für den einzelnen Vertriebsmitarbeiter und für die Vertriebsführung. Beide sollten bewusst und sorgsam mit ihrer Vorbildfunktion umgehen. Der erste Schritt besteht darin, sich dieser Rolle bewusst zu werden. Die Führung kann und sollte den Dialog hierüber mit den einzelnen Mitarbeitern bewusst suchen. Im nächsten Schritte lohnt es sich für den Mitarbeiter, zu reflektieren, was diese Vorbildfunktion für ihn bedeutet, wie er sie nutzen und wie er sie gestalten kann. Ist auch dies geklärt und idealerweise mit der Führung abgeglichen, so steht dem Vertrieb ein weiterer wirksamer Wachstumshebel zur Verfügung, den er kontinuierlich, zielgerichtet und sorgsam einsetzen sollte.

# Warum wir Vorbilder nicht nur extern suchen sollten

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Externes Benchmarking ist nur begrenzt aussagekräftig und nur begrenzt hilfreich.
- o Die Identifikation und Multiplikation unternehmensinterner Erfolgsmuster ist Wachstumstreiber.
- o Erfolgskritisch für ein Best Practice-Konzept ist seine Einfachheit.



Wann haben Sie zuletzt Benchmarking genutzt und wann haben Sie damit zuletzt einen wirklichen Wachstumshebel bewegt? Benchmarking als Vergleichsmethode verschiedener Unternehmen soll Optimierungspotenziale (meist in Prozessen) aufzeigen und dabei helfen, die eigene Leistung zu steigern. Doch die Vergleichbarkeit verschiedener Unternehmen ist stark eingeschränkt – selbst innerhalb einer Branche unterscheiden sich Unternehmen in Struktur und Kultur. Die meisten Benchmarking-Projekte bleiben zudem auf der Ergebnisebene. Damit ist nicht direkt erkennbar, wie das jeweils andere Unternehmen Spitzenergebnisse erzielt. Auf diese Weise vermitteln die ermittelten Zahlen lediglich eine Scheinsicherheit. Denn ob die (unbekannte) Lösung des anderen Unternehmens auch im eigenen anwendbar und sinnvoll ist, ist fraglich. Überdies verhindert die ausschließliche Orientierung am besten der Vergleichsgruppe, eine führende Position einzunehmen.

In vielen Wachstumsprojekten bewährt hat sich hingegen die Suche nach Erfolgsmustern im eigenen Unternehmen. Im Gegensatz zum Benchmarking kann ein Best Practice-Konzept kontinuierlich gelebt werden. Dies kann dazu beitragen, dass Wachstumsbremsen im Unternehmen sukzessive gelöst und die Prozessleistung gesteigert werden. Faktoren für ein wirksames Best Practice-Konzeptes sind:

- o **Bewusstsein für Best Practices:** In vielen Unternehmen erleben wir, dass Mitarbeiter damit beschäftigt sind, ihr Tagesgeschäft abzuwickeln. Das eigene Handeln wird nur in wenigen Fällen regelhaft reflektiert. Ebendiese Reflektion darüber, was musterhaft gut oder schlecht läuft, ist Nährboden für die Identifikation von Best Practices. Ein pragmatisches Best Practice-Konzept lebt davon, dass die Erfolgsmuster im Tagesgeschäft erkannt und multipliziert werden, dass also kein „Best Practice-Projekt“ dann und wann durchgeführt werden muss. Diese

Reflektion über Erfolgs- und Misserfolgsmuster kann auch im Gespräch erfolgen – unter Kollegen oder mit der Führungskraft. Ein Indiz für ein Best Practice ist der Schlüsselsatz „Wir sind immer dann erfolgreich, wenn...“

- o **Interesse am Erfolg des Anderen:** Dass „Wissen ist Macht“ in Unternehmen veraltet ist, ist hinlänglich bekannt. In einer wachstumsförderlichen Kultur nutzen die Mitarbeiter ihr Wissen nicht bloß, um selbst erfolgreich zu werden, sondern auch, um ihren Kollegen zum Erfolg zu verhelfen. Eine dahingehende Haltungsänderung ist Führungsaufgabe. Äußern Sie dazu auch explizit die Erwartung an Ihre Mitarbeiter, dass sie die Leistung des Teams/der Abteilung/des Unternehmens kontinuierlich steigern.
- o **Minimale Hürden:** „Das machen wir doch schon“, hat unlängst ein Projektteammitglied entgegnet, als in einem Treffen ein anderes Projektteammitglied ein pragmatisches Best Practice-Konzept vorgestellt hat. Und genau dort soll ein Best Practice-Konzept auch ansetzen: Im Tagesgeschäft. Ziel ist es, diesen zumeist schon vorhandenen, aber unstrukturierten Austausch darüber, was gut läuft und was schlecht läuft, zu forcieren. Ein als (zu) formal wahrgenommenes Vorgehen wirkt dabei kontraproduktiv. Halten Sie deshalb die Barrieren für ein solches Best Practice-Konzept gering: Streichen Sie Formblätter und einen komplizierten Prozess. Setzen Sie vor allem darauf, dass Mitarbeiter in unterschiedlichen Runden und mit ihren Führungskräften sprechen – nehmen Sie dazu das Thema auf die standardmäßige Agenda in ausgewählten Meetings.

Externes Benchmarking ist nur begrenzt aussagekräftig und hilft in vielen Fällen nicht, die vermuteten Optimierungspotenziale zu heben. Konzentrieren Sie Ihre Aufmerksamkeit deshalb auf interne Benchmarks in Form eines pragmatischen Best Practice-Konzeptes.

# 14. Internationales Marken-Kolloquium am 14./15. September 2017 – „Marke – Beziehung fürs Leben“

## Neue Titel, neuer Preisträger, neuer Referent

Im vergangenen Monat gab es viele Neuigkeiten:

- o Die Inhalte zweier Vorträge haben sich konkretisiert und zwei Titel wurden gefunden.
  - Freuen Sie sich auf den Vortrag: **„Wenn man es glaubt, ist es noch schöner“** von Wolfgang Hölker, Verleger und geschäftsführender Gesellschafter der Coppenrath Verlag GmbH & Co. KG
  - Sowie auf **„Unf\*ck the economy – Unternehmerische Verantwortung und digitaler Wandel“** von Philip Siefer, Founder & Chief Executive Unicorn der Einhorn Products GmbH.
- o Der Preisträger des 6. Awards des Internationalen Marken-Kolloquiums steht fest und wird zu unserer Freude am 15. September 2017 persönlich an der offiziellen Preisverleihung teilnehmen.
- o Und ein neuer Referent erweitert unser Programm – den wir Ihnen heute vorstellen möchten.

## Burkhard Weller, Geschäftsführender Gesellschafter der Wellergruppe

Mit einer Lehre im Opel-Autohaus hat alles begonnen. Weiteres Vertriebsgeschick sammelte Burkhard Weller bei Würth, bevor er sich mit 25 Jahren als Autohändler selbstständig machte – damals mit der Marke Toyota. Heute führt Weller mit der Wellergruppe eine der fünf größten Automobilhandelsgruppen Deutschlands und betreibt derzeit 36 Autohäuser in drei Markensparten: Autoweller mit den Marken Toyota und Lexus, B&K mit den Marken BMW und Mini sowie Max Moritz mit den Marken VW, Audi, Skoda, Seat und VW Nutzfahrzeuge.

Über 55.000 verkaufte Neu- und Gebrauchtwagen 2016, über eine Milliarde Euro Umsatz und über 2.100 Mitarbeiter sind das Resultat einer sehr erfolgreichen Unternehmensgeschichte und einer klar definierten Strategie der strikten Markentrennung. Seien Sie gespannt, wie Burkhard Weller unser diesjähriges Fokusthema „Marke – Beziehung fürs Leben“ auslegt und freuen Sie sich auf die Geheimnisse eines echten Verkäufers.



## Jetzt anmelden

Sichern Sie sich Ihren Platz in unseren **Onlineshop** oder senden Sie Ihren Teilnahmewunsch direkt per E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)).

„Hier trifft man sehr unterschiedliche, interessante Persönlichkeiten, die eines eint, nämlich die Frage, wie ich meine Marke stärken (...) kann und das führt zu guten und inspirierenden Gesprächen“  
Dr. Colin Smith, Head of Brand Strategie Daimler AG





## Mandat-Vortragstermine 2017

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

- 31. Januar 2017 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V.
- 04. April 2017 Veranstaltungsmoderation: mit Kandidaten für den Landtag NRW, IHK zu Dortmund
- 17./18. Mai 2017 Gastgeber des 2. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 07. Juni 2017 Vortrag auf der Jahreshauptversammlung der Euro Baubeschlag-Handel Aktiengesellschaft, München
- 06. Juli 2017 Moderation des Westfälischen Sommerfestes der Dortmunder Wirtschaftsverbände „Wirtschaft in den USA“
- 14./15. Sep. 2017 Gastgeber des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau



„Wachstum kommt von innen“ und – ungewohnt in mancher Kaufmanns Ohren - „Wachstum kommt von weg-lassen“. Sein Appell an die Teilnehmer aus Handel und Industrie war ein inspirierender Beginn unseres IVG Forum Gartenmarkt 2014. 200 Zuhörer verfolgten wissbegierig die Thesen von Prof. Dr. Guido Quelle zum Thema Wachstum, die er mit interessanten Beispielen aus seiner umfangreichen Beratungstätigkeit verband.“

Johannes Welsch, Geschäftsführer Industrieverband Garten e. V., Ratingen

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



Mandat Wachstums-Wochenstart Nr. 258:  
„Die Magie des Schweigens“

<http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-258-die-magie-des-schweigens>

### Ihr Interesse ist geweckt?

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

# Manfred-Fischer-Stiftung und Westfälische Kaufmannsgilde fördern Studenten

Allseits strahlende Gesichter gab es im März bei der Dortmunder International School of Management (ISM), denn Studenten der ISM haben eine nennenswerte Förderung von der Manfred-Fischer-Stiftung und der Westfälischen Kaufmannsgilde erhalten.

Seit den 70er Jahren gibt es ein Simulationsplanspiel bei der UN, das es Studenten aus der ganzen Welt ermöglicht, UN-Entscheidungsprozesse in der Realität, vor Ort in New York, zu simulieren. Die Details hier auszuführen würde zu weit gehen, Interessierte mögen sich hier informieren: [http://www.nmun.org/nmun\\_ny.html](http://www.nmun.org/nmun_ny.html) Die ISM sendet regelmäßig eine Delegation zu diesem Planspiel nach New York, auch 2017 werden 15 Studentinnen und Studenten in New York sein. Die Stiftung und die Gilde fördern ein Drittel der Gesamtkosten.

Zur Übergabe wurde die ISM repräsentiert durch deren Präsidenten Prof. Dr. Ingo Böckenholt sowie den Vorsitzenden des Vereins „Model United Nations Association ISM Germany“, Sebastian Dinklage und einen seiner Kommilitonen, Christian Kaeser.

Beide Studenten werden auch nach New York fahren. Die Stiftung wurde vertreten durch den Stiftungsratsvorsitzenden, Klaus Günzel sowie den Vorstandsvorsitzenden F. Peter Schmitz. Geschäftsführer Georg Schulte und Vorsitzender Prof. Dr. Guido Quelle vertraten die Westfälische Kaufmannsgilde.



Prof. Dr. Guido Quelle, Georg Schulte, Prof. Dr. Ingo Böckenholt, F. Peter Schmitz, Sebastian Einklage, Christian Kaeser, Klaus Günzel (v.l.n.r)

## Hinter den Kulissen eines Stadthotels und erfolgreiche Staffelstab-Übergabe

Einen erlebenswerten Abend hatten die Mitglieder der Westfälischen Kaufmannsgilde beim Besuch des Dortmunder 4-Sterne-Familienhotels „Esplanade“. So konnten an diesem Abend nicht nur Einblicke hinter die Kulissen eines Stadthotels gewonnen werden, sondern es gab auch noch eine eindrucksvolle Präsentation über den gelungenen Übergang des Unternehmens von dessen Gründer auf die nächste Generation.

Es war die Aufgabe von Katja Kortmann als heute stellvertretende Hoteldirektorin, des (noch) 83-Zimmer-Hotels, die Sicht aus dem Munde der Nachfolgerin ihres Vaters Karl-Ulrich zu vermitteln. Dass zu den drei von Katja Kortmann über sich selbst scherzhaft geäußerten Attributen (O-Ton: „klein, blond, jung“) noch „hochmotiviert, bestens ausgebildet, fleißig, durchsetzungsstark, kompetent“ addiert werden muss, war allen im Raum unverzüglich klar – und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist dies wohl auch (inzwischen) klar.

Der nächste Wachstumsschritt, der nächste Ausbau des

Hotels, steht schon in den Startlöchern und dafür wünschen alle Teilnehmer an diesem Abend der Familie Kortmann maximalen Erfolg.



Prof. Dr. Guido Quelle, F. Peter Schmitz, Karl-Ulrich Kortmann, Katja Kortmann, Georg Schulte (v. l. n. r.)

## Wachstumsgedanken – Ein neues Buch

Jeden Montag, bei Wind und Wetter, gehen unsere E-Mails auf die Reise, um unsere Leser bei einem kraftvollen Start in die Woche zu unterstützen. Seit fast fünf Jahren gibt es ihn, den „Wachstums-Wochenstart“ und eventuell haben Sie heute Morgen bereits die 258. Ausgabe erhalten und gelesen.

Zunächst war es nur ein Beitrag auf dem Blog Wachstumstreiber.de bis wir eines Freitags Nachmittags entschieden, ab kommenden Montag „auf Sendung“ zu gehen. Am 24. März 2014, mit der Ausgabe Nr. 100, war es so weit. Was waren wir gespannt. Konnten wir unseren damals etwa 6.000 Empfängern des Mandat Growthletters® wirklich eine wöchentliche E-Mail zumuten? Was würde passieren?

Heute ist der Wachstums-Wochenstart das Mandat-Kommunikationsmedium, auf das wir die meisten Reaktionen bekommen, Anmerkungen, Kommentare, Meinungen, die uns ebenfalls zum Nachdenken anregen. Viele von Ihnen sind zu Fans geworden und viele haben sich gewünscht, die Beiträge auch gebündelt zur Verfügung zu haben – gerade in unserer schnelllebigen Zeit, in der manche E-Mail auch einmal verloren geht, muss das kein Nachteil sein. Daher haben wir beschlossen, aus den ersten 250 Wachstums-Wochenstarts ein Buch zu erstellen inklusive der ersten 100 nicht aktiv versendeten Originalbeiträge.

Es wird **„Wachstumsgedanken – 250 Impulse zum Lesen, Denken, Handeln“** heißen, es ist aktuell im Satz und es wird, so wie es aktuell scheint, im April veröffentlicht.

Sie haben aber bereits jetzt die Möglichkeit, Ihr Exemplar in unserem **Onlineshop** vorzubestellen und einer der Ersten zu sein, der unser Buch in Händen hält – wer möchte und uns Bescheid gibt, erhält sein Exemplar auch mit Signatur. Senden Sie eine E-Mail an [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de).

# Erste Dortmunder MatchWorkParty

Lisa Wolff und Linda Vollberg sind hochgespannt, auf wen sie am 16. Mai 2017 in der Zumtobel Group Lounge im Signal Iduna Park treffen werden. Beide werden Mandat auf der ersten Dortmunder MatchWorkParty organisiert vom Kompetenzzentrum Frau und Beruf Westfälisches Ruhrgebiet sowie Frau.Innovation.Wirtschaft (F.I.W.) der Wirtschaftsförderung Dortmund, einer Kontaktbörse für Absolventinnen, Studierende und Unternehmen vertreten.

Das Besondere: Hier werden innovative Frauen mit insbesondere kleinen und mittelständischen Unternehmen zusammengebracht. Die MatchWorkParty richtet sich dabei an Absolventinnen und Studentinnen, die interessante Perspektiven in der Region suchen. Ein Laufsteg für Unternehmen, verschiedene Netzwerktische, eine Jobwall, ein Workshop zum Thema Power-Networking und die geplante After Work Party sorgen dabei für eine zwanglose Atmosphäre in der gezielt neue Kontakte geknüpft werden können.

**Studentinnen oder Absolventinnen im Raum Dortmund können sich kostenfrei und formlos per E-Mail bei Ina Keppler ([ina.keppler@stadtdo.de](mailto:ina.keppler@stadtdo.de)) anmelden. Die Anmeldefrist endet am 01. Mai 2016.**

Mehr über die MatchWorkParty erfahren Sie außerdem auf der [Website](#) des Kompetenzzentrum Frau und Beruf Westfälisches Ruhrgebiet.

Lisa Wolff, studentische Mitarbeiterin bei Mandat und Linda Vollberg, die ebenfalls als studentische Mitarbeiterin bei Mandat begonnen hat, freuen sich darauf, neue Kontakte zu knüpfen.



## 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:

Sabrina Schröter  
[sabrina.schroeter@mandat.de](mailto:sabrina.schroeter@mandat.de)

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### Download

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

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

Für Internetseiten Dritter, auf die Mandat durch sogenannte Links verweist, tragen die jeweiligen Anbieter die Verantwortung. Mandat ist für den Inhalt solcher Seiten Dritter nicht verantwortlich.

### Bildquellen:

- © www.fotolia.com
- © wenn nicht anders vermerkt, Mandat
- © Titelbild: www.fotolia.de
- © Editorial (S. 3): evgeniya\_m (Brief)
- © Logos beim jeweiligen Unternehmen
- © Inhaltsverzeichnis (S.2):
  1. CEO-Tipp (S.4): MAXFX
  2. Marke (S. 5-6): Stefanie Lindorf
  3. Geschäftsausbau (S.7): Rawpixel - Fotolia
  4. Prozesse & Organisation (S.8): Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)
  5. Internationales Marken-Kolloquium (S. 9 unterer Rand):
- © Kloster Seeon\_Sieglinde Aiblinger
- 6. Vorträge & Veröffentlichungen (S. 10 mitte): emeraldphoto
- © Foto: Schaper S. 11 & S. 12
- 7. Mandat Intern (S.13)
- © kompetentia.nrw

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Lisa Wolff  
[lisa.wolff@mandat.de](mailto:lisa.wolff@mandat.de)



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



Sabrina Schröter  
[sabrina.schroeter@mandat.de](mailto:sabrina.schroeter@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)