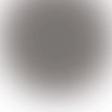




**MANDAT**  **GR**  **WTHLETTER**®

Fokusthema: Mitstreiter finden



4

### CEO-Tipp des Monats

Wer, wenn nicht Sie?



5

### Strategie & Führung

Wachsen oder weiter so? Vier Wachstumshebel, für die Sie unbedingt Mitstreiter brauchen



7

### Marke

Ob Markenallianz oder Arbeitsgruppe  
– gemeinsam die Marke stärken



9

### Prozesse & Organisation

Schuldige finden oder gemeinsam wachsen:  
Womit ist Ihre Organisation beschäftigt?



10

### 12. Internationales Marken-Kolloquium

Marke – bewahren und erneuern



11

### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



15

### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Nein, wir sprechen nicht über Griechenland, obwohl ... Nein, wir tun es nicht, es würde zu weit führen. Zum Zeitpunkt, da ich dieses Editorial schreibe, sitze ich auf einer sonnigen Terrasse an der Nordsee und das griechische Referendum wird wohl – wenn nicht auch das von Amateuren vergeigt wird – in einigen Tagen stattfinden – wenn Sie dies lesen sollte es schon stattgefunden haben. Schauen wir mal, dann können wir immer noch über Griechenland und über „Wachstum verkehrt“ reden.

Wir sprechen heute und in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® über das Fokusthema „Mitreiter finden“. Ein tolles Thema, wie Sie in den Beiträgen sehen werden, denn es fokussiert uns darauf, dass wir in unseren Unternehmen darauf schauen, wer unsere Initiativen unterstützt und uns nicht immer gelangweilt oder verärgert abwenden, wenn wieder einmal jemand ein Haar in der Suppe findet. Schluss mit dem Kontragerede, her mit den Mitstreitern!

Herrlich, endlich Raum für Gestaltung.

„Mitreiter finden“, das gilt auch für die Top-Ebene und es hat auch etwas mit Verantwortungsübernahme zu tun, was mich zum Thema „Doppelspitze“ führt. Die Deutsche Bank hat(te) sie und schafft sie gerade ab, die Linken führen sie gerade ein, die Grünen denken darüber nach, ob sie weiterhin sinnvoll ist, bei Goldman Sachs steht der Beweis noch aus. Sven Astheimer von der Frankfurter Allgemeinen Zeitung hat einen äußerst fundierten Artikel darüber verfasst, zu dem ich ein klein wenig beitragen durfte. Sie können es sich denken: Ich halte von einer Doppelspitze gar nichts. Sie wollen sich ein Bild machen? Hier ist der Link, der zu faz.net verweist:

<http://www.faz.net/-gym-84omv>

Was gibt's sonst? Ach richtig, das erste halbe Jahr ist vorüber. Ist Ihr Unternehmen auf Kurs? Oder muss der Vertrieb nochmal „ran“? Wir werden

immer häufiger auf Vertriebsthemen angesprochen und übernehmen immer mehr Vertriebsprojekte, weil Unternehmenslenker zunehmend unzufrieden sind mit der Performance ihres Vertriebs, egal ob im B2B-Bereich oder im Endverbrauchergeschäft. Sind wir satt? Ist der Vertrieb müde? Wir gehen diesen Fragen mit einer in Kürze erscheinenden Studie auf die Spur.

Sommerloch? Ferienzeit? Weihnachten? Winterpause? Alles keine Gründe für mangelnden Umsatz. Sie haben es in der Hand. Suchen Sie sich Leute, die Sie unterstützen!

Einen guten Sommer!

Herzliche Grüße  
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)



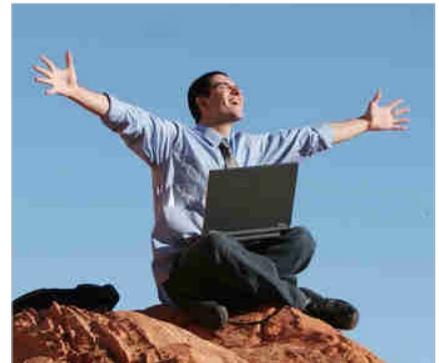
**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp

*des Monats*

von Guido Quelle



Im Anschluss an einen meiner Vorträge zur Schaffung profitablen Wachstums von innen ergab sich eine äußerst lebhafteste Diskussion über die einzelnen Faktoren, welche zu genau diesem, von innen entstehenden, profitablen Wachstum führen können. Einer dieser zentralen Faktoren sind natürlich die Mitarbeiter (oder haben Sie schon einmal ein kontinuierlich aus dem Umsatz profitabel wachsendes Unternehmen mit nicht selbst auch persönlich wachsenden Mitarbeitern gesehen?), so dass einer der Teilnehmer mich fragte, wie er es denn vermeiden könne, dass er Mitarbeiter habe, die weder können noch wollen oder können aber nicht wollen. Meine Antwort: „Stellen Sie solche Leute gar nicht erst ein.“

Gut, das war nicht ganz fair, auch weil alle anderen Teilnehmer in schallendes Gelächter ausbrachen; schließlich wussten sie aus der Erfahrung heraus genau, was ich meinte. Aber es stimmt doch: Wozu in einen Korrekturmodus einsteigen, der dazu beitragen soll, dass Mitarbeiter (wieder) auf die Spur gebracht werden sollen, wenn es möglich ist, durch eine sorgfältige Auswahl jener Mitarbeiter, also durch Prävention, auf diesen Korrekturmodus verzichten zu können.

Das sei leichter gesagt als getan, meinen Sie? Nun, dieser Beitrag ist ja ein CEO-Tipp und interessanterweise höre ich selbst von manchen CEOs, von Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern, dass sie nicht richtig zufrieden seien mit dem einen oder anderen „Direct Report“, also mit den direkten Mitstreitern, dass manches Leistungsniveau zu wünschen übrig ließe und dass man sich seine „Mitstreiter ja auch nicht malen“ könne. Wer aber, wenn nicht der CEO, soll hier einwirken können? Wer, wenn nicht der CEO, soll sich die Personalpolitik auf die Fahne schreiben und sich – statt sich dauernd um das Zahlenwerk zu kümmern, was wunderbar an das Control-

ling delegiert werden kann – aktiv in die Kriterien einbringen, die für das Unternehmen in Sachen Personalauswahl entscheidend sind? Die Personalabteilung? Vergessen Sie es. Der Anteil der guten, unternehmerisch denkenden, im Sinne des Unternehmens nach vorne gerichteten, wachstumsorientierten Personalleiter an der Gesamtzahl der Personalleiter, die ich kenne, ist verschwindend gering. Sie haben eine gute Personalleitung? Pflegen Sie sie, denn Sie verfügen über eine Rarität.

Es ist eine der zentralen, ja nennen wir sie ruhig eine der hoheitlichen Aufgaben des CEOs, sich um den wesentlichen „Wachstumsfaktor“ des Unternehmens zu kümmern: Die Mitarbeiter, die Mitstreiter für Wachstum. Natürlich benötigen Sie dazu Unterstützung im Unternehmen, aber zu häufig wird diese wichtige Gestaltungsaufgabe dem Zufall überlassen („Suchen Sie mir mal einen ..., der folgendes tun muss ...“; „Wir müssen den ... ersetzen, der derzeitige Stelleninhaber hat gekündigt.“; ...). Dazu benötigt die Personalleitung ebenso wie die Kollegen in der Unternehmensführung und die Führungskräfte der Fachressorts klare Orientierungshilfen, welchen Kriterien ein Mitarbeiter idealerweise entsprechen soll, es bedarf geeigneter Verfahrensweisen, um festzustellen, ob (künftige) Mitarbeiter „können“ und „wollen“ und es bedarf eines Umdenkens – weg von Zuständigkeit, hin zu Verantwortungsübernahme. Dies ist untrennbar verbunden mit dem Abschied von der klassischen Stellenbeschreibung oder Stellenausschreibung, hin zu einem prozessualen Denken.

Sie – als CEO – sind derjenige, der über seine Mitstreiter entscheidet. Beginnen Sie bei Ihren „Direct Reports“: Entsprechen sie Ihren Anforderungen? Wenn ja: Warum? Wenn nicht: Was tun Sie? Sagen Sie nicht, Sie hätten es nicht in der Hand.

# Wachsen oder weiter so? Vier Wachstumshebel, für die Sie unbedingt Mitstreiter brauchen

von Guido Quelle

## Kurzübersicht

- o Es gibt kein Patentrezept für profitables Wachstum von innen, aber ...
- o ... in diesem Beitrag finden Sie vier gute Hebel, dies sich anzusehen lohnen
- o ... und für die Sie unbedingt im Unternehmen Mitstreiter benötigen.



Sie wissen, dass wir Experten darin sind, Unternehmenswachstum vor allem von innen heraus zu generieren und interne Wachstumsbremsen zu finden und zu lösen – dies tun wir schon seit mehr als 25 Jahren und immer wieder werden wir auch gefragt, ob es nicht eine Art „Kurzrezept“ gebe, das man abarbeiten könne, so dass das entstehende Gericht auch „schmeckt“.

Nein, das gibt es nicht, das haben wir nicht. Aber in diesem Beitrag haben wir für Sie einmal vier Stellhebel zusammengestellt, die bereits eine unserer Erfahrung zufolge große Hilfe sind, um erste Bremsen zu finden und zu lösen. Es sind nicht DIE vier Hebel, aber es sind vier gute Hebel und die Reihenfolge ist in diesem Beitrag auch nicht relevant. Genug der Vorrede, los geht's:

### 1. Das Leistungsangebot / Produktspektrum entschlacken

Nicht selten kommen Unternehmen auf uns zu, die bedauern, reklamieren oder beklagen, dass ihr Vertrieb nicht mehr das gesamte Sortiment verkaufe, die Vertriebsmitarbeiter ihre „Sortimentslieblinge“ haben, die sie schon immer verkauft haben und die ganzen schönen Innovationen nicht so performen würden, wie man es sich vorstelle.

Kein Wunder, denn die meisten Leistungsangebote und Sortimente sind viel zu breit, als dass man sich die einzelnen Details merken könne. Die Ursache ist häufig in Unsicherheit zu finden, denn statt sich intensiv damit auseinanderzusetzen, was die Kunden tatsächlich brauchen, wird jede Kundenäußerung als Innovationswunsch interpretiert, in das Unternehmen hineingetragen und es wird intensiv daran gearbeitet, einen Kunden zufriedenzustellen; leider oft ohne kritische Reflektion, ob dies einen Sinn ergibt. Die Folge: Statt sich zu fokussieren, wird Energie auf Dutzenden Baustellen zerstäubt. Die nächste Folge: Irgendwer ist schneller, besser, treffsicherer, man selbst wird im Kundenblick beliebig.

Zu viele Sortimentslisten (Renner/Penner-Listen, Gängigkeitslisten, nennen Sie sie, wie Sie wollen) sind viel, viel zu lang. In entsprechenden Projekten haben wir viele Leistungsangebote unserer Klientenunternehmen um bis zu ein Drittel gekürzt – ohne negative Auswirkungen. Im Gegenteil: Der Vertrieb wurde fokussiert und die Kunden wussten wieder, wofür das Unternehmen steht, die Unternehmen wuchsen wieder profitabel.

Reduzieren Sie Ihr Angebot so, dass Ihre Kunden es zu würdigen wissen und Ihr Vertrieb kraftvoll am Markt wirken kann. Wehren Sie sich gegen interne Widerstände, wie hoch diese auch sein mögen.

## 2. Die Arbeitsweise verändern

Meetings sind heute immer wieder ein beliebter und häufig genannter Produktivitätskiller und man hat sich damit abgefunden, dass dies so sein muss, denn auch der Ersatz von Meetings durch Telekonferenzen ist ebenso ermüdend. Inzwischen scherzen viele Unternehmen, dass man die gesparte Zeit durch weniger Meetings nun in kürzeren aber häufigeren Telefonkonferenzen verbrauchen würde. Ein Funke Wahrheit ist daran, in manchen Unternehmen sogar mehr als ein Funke.

Meetings können aber echte Fortschrittstreiber sein, wenn eine wachstumsfördernde Arbeitsweise gepflegt wird. Dazu gehören neben der Einführung klarer Diskussions- und Kommunikationsregeln auch die Verantwortungsübernahme für ein Meeting durch genau eine Person, eine klare Agenda, ein vorab definiertes Ziel, vorbereitete Teilnehmer und ein klares weiteres Vorgehen wiederum mit klaren Verantwortlichkeiten am Ende des Meetings. Übrigens können Sie „Meeting“ durch „Telefonkonferenz“ ersetzen, denn in der Realität ist eine Telefonkonferenz nichts anderes als ein virtuelles Meeting. Bedauerlicherweise ist nicht nur der Umgang IN, sondern auch der Umgang MIT Meetings nicht so klar, wie er sein sollte. Zu häufig nehmen mehr Menschen teil, als es erforderlich wäre, es werden Meetings zu Themen angesetzt, zu denen kein Meeting erforderlich wäre und es kommen immer wieder Themen in ein laufendes Meeting, die nicht auf der Agenda standen. Wer darf bei Ihnen überhaupt ein Meeting einberufen?

Wenn Sie sich Ihrer Meetingkultur annehmen und sie auf Wachstum trimmen, werden Sie Erleichterung ernten und überdies schonen Sie ein kostbares Gut: Die Zeit aller Beteiligten. Sie können das nicht allein in die Hand nehmen. Suchen Sie Mitstreiter.

## 3. Kommunikation verändern

Achten Sie einmal auf die Art und Weise, wie in Ihrem Unternehmen miteinander gesprochen wird: Stehen die Kunden und deren Bedürfnisse im Vordergrund der Gespräche? Oder wird über Kunden gering- oder abschätzig gesprochen? Wie ist das zeitliche Verhältnis zwischen Kundenthemen und internen Themen? Mindestens zwei Drittel, besser drei Viertel der Gesprächszeit in einem Unternehmen sollte sich auf kundenrelevante Themen beziehen.

Wird in Gesprächen versucht, Recht zu haben und das auch zu beweisen, oder werden die besten Argumente gewürdigt, auch wenn sie nicht der eigenen Meinung entsprechen? Werden Probleme offen angesprochen? Wenn Probleme offen angesprochen werden, werden sie nur angesprochen oder werden auch gleich Lösungsideen mitgeliefert? Sind Ihre Mitarbeiter auch „heiß“ auf ein

Thema, wenn es Arbeit für sie bedeutet? Oder sind nur die Themen wichtig, die für die eigene Person bequem sind?

In bisher jedem, wirklich jedem Projekt, in dem wir Projektteams, Mitarbeiter, Prozessverantwortliche nach den drängendsten Handlungsfeldern gefragt haben, kam „Information und Kommunikation verbessern“ vor. Trefferquote: 100 Prozent. Wir sind an dieser Stelle immer sehr verhalten, denn das kann ein Platzhalter sein und „Information und Kommunikation verbessern“ ist immer möglich und vermutlich immer wahr. Aber: Es ist ein Hinweis darauf, dass es sich zumindest lohnt, nachzuboahren, was genau denn mit welchem Ziel verbessert werden sollte. Erstens trennt sich dann die Spreu (Sprücheklopfer und Platzhalterausprecher) vom Weizen (denjenigen, die wirklich etwas verändern möchten) und zweitens liegt hier ein interner Wachstumshebel verborgen.

## 4. Anzahl der Projekte reduzieren

Wir haben es schon oft artikuliert, aber dadurch wird es nicht weniger wichtig: In den meisten Unternehmen gibt es nicht zu wenige Projekte, es gibt zu viele. Und diejenigen Projekte, die es gibt, sind häufig zu einem großen Teil nicht so wertschöpfend, wie sie sein müssten, vieles wird – je nach Unternehmensgröße – an verschiedenen Stellen doppelt bearbeitet und manches ist einfach nicht mehr relevant; „Erledigung durch Zeitablauf“ nennen das die Juristen.

Überdies gibt es zahlreiche Projekte, die diesen Namen nicht verdienen. Wohlgermerkt: Ich spreche nicht von Kundenprojekten, sondern von internen Projekten, von Entwicklungsmaßnahmen, Prozessveränderungen, Kommunikationsprojekten oder (meist) unsinnigen Kulturveränderungsprojekten. Wir haben unseren Klienten viele Millionen Euro und zigtausende Arbeitsstunden gespart, die an anderer Stelle wirksamer in Richtung Wachstum eingesetzt werden konnten, indem wir die Projekte-Landschaft systematisch neu aufgestellt haben. Was Sie unmittelbar tun können ist, diese Fragen zu beantworten: Was ist bei uns eigentlich ein Projekt? Wann ist etwas bei uns ein Projekt? Wer darf überhaupt Projektleiter sein? Was muss ein Projektleiter bei uns können? Wie wird in Projekten und zwischen Projekten berichtet? Alles Fragen, die Sie sich heute stellen können, aber warten Sie mit der offiziellen Verkündung der Antwort ein wenig, denn es kann nicht oft genug betont werden: Bevor Sie diese und die anderen obigen Hebel bewegen, suchen Sie sich Mitstreiter, die wie Sie ticken. Allein geht es nicht, aber wenn an unterschiedlichen Stellen im Unternehmen von unterschiedlichen Menschen – idealerweise aus unterschiedlichen Hierarchieebenen Identisches gesagt wird, haben Sie eine gute Voraussetzung.

# Ob Markenallianz oder Arbeitsgruppe – gemeinsam die Marke stärken

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Basis aller Überlegungen ist die Markenstrategie.
- o Setzen Sie auf die richtigen Mitstreiter, damit Markenallianzen eine Chance auf ein Marken-Update oder eine stärkere Marken-Kontur darstellen und keine Wachstumsbremse.
- o Zweck, Ziel, Emotion und Handlungsfreiheit sorgen unternehmensintern für erfolgreiche und engagierte Mitstreiter.



Je nach dem, welches strategische Ziel die Markenführung verfolgt, sind Mitstreiter aus ganz unterschiedlichen Dimensionen relevant für das erfolgreiche Markenwachstum. Angefangen bei den Mitarbeitern – ob in der Administration, im Vertrieb oder direkt am POS – über Handelskunden, Kooperationspartner, Fördervereine und Verbände, soziale Netzwerke, persönlichen Support des Unternehmers durch einen Mentor bis hin zu den echten Marken-Fans, begeisterte Verbraucher, die als Fürsprecher der Marke auftreten.

### Markenallianzen – Strategische Mitstreiter finden

Eine recht verbreitete Form der strategischen Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Marken sind unterschiedliche Ausprägungen von Markenallianzen. Mindestens zwei Marken tun sich zusammen, um grundsätzlich eine

Beeinflussung der Markenwahrnehmung und eine höhere Akzeptanz bei bestimmten Kundengruppen zu erzielen. Treten zwei Marken gemeinsam auf, kommt es automatisch zu einem Bekanntheits- sowie Imagetransfer. Unsere Wahrnehmung der beteiligten Marke verändert sich. Die zweite Marke wird Kunden der ersten Marke bekannt und umgekehrt. Da die äußere Markenwahrnehmung einen essenziellen Teil der Marke widerspiegelt, kann eine Allianz die Marke und das Markenwachstum sehr positiv beeinflussen, aber auch empfindlich schädigen. Bevor also eine Markenallianz eingegangen wird, sollten sich beide Partner über die strategischen Ziele der eigenen Markenführung bewusst sein und die möglichen Effekte der Allianz auf die eigene Markenwahrnehmung kritisch prüfen. Auch im Rahmen unserer Projektarbeit ist daher das Überprüfen, Justieren oder auch Verabschieden einer Markenstrategie immer die Basis, um die richtigen Mitstreiter finden zu können. Welche Effekte eine Markenallianz auf die Markenwahrnehmung haben kann, zeigt die Abbildung.



Copyright Abb: Mandat GmbH

nalisierung vorantreiben. Investitionen in den Markenaufbau und in Marketingmaßnahmen werden reduziert. Durch die Kombination zweier wertvoller Marken entstehen häufig Produkte und Dienstleistungen im Preispremium. Solange die Markenkernkompatibel sind bzw. die Markenwahrnehmung in eine gewollte Richtung beeinflusst oder gestärkt wird, können Markenallianzen unterschiedliche, starke Wachstumschancen bieten.

Die Ausgestaltung der Allianz kann dabei von bloßen gemeinsamen Marketingmaßnahmen und Promotions (z. B. Disney-Figuren im McDonald's HappyMeal passend zum aktuellen Film oder Editions-Gläser von Coca-Cola zu einem bestimmten Menü), über CO- und Ingredient-Branding eines Produktes oder einer Dienstleistung (z. B. Milka-Schokolade mit Oreo-Keks-Stückchen) bis hin zu einem Konglomerat führen, das quasi eine eigene Dachmarke bildet, wie es das Star Alliance Netzwerk und die zugehörigen Airlines handhaben.

### **Nachhaltig begeistern – Aktive Mitstreiter gewinnen und halten**

Neben Zusammenschlüssen und Unternehmenskooperationen strategischer Art bieten sich viele Möglichkeiten, auch im Kleineren Mitstreiter zu finden und für ein Thema zu bewegen. Häufig schaffen es Non-Profit-Organisationen und Verbände, Mitarbeiter, Partner und ehrenamtliche Helfer nachhaltig zu begeistern und zu gewinnen.

### **GEPA – The Fair Trade Company**

GEPA – The Fair Trade Company aus Wuppertal ist Europas größte faire Handelsorganisation. 2014 wurde die GEPA (Gesellschaft zur Förderung der Partnerschaft mit der Dritten Welt) als „Deutschlands nachhaltigste Marke“ ausgezeichnet und überzeugte insbesondere durch Strategie und Markenführung. Die GEPA leistet seit 40 Jahren Pionierarbeit im Bereich des fairen Handels und ist mit Kreativität und Innovationsgeist eine starke Marke geworden, die Mitstreiter auf unterschiedlichen Ebenen begeistert und es schafft, ihre Partner nachhaltig zu fördern. Ob als Mitarbeiter, Handelspartner, im Rahmen einer Beteiligungsgesellschaft, als Netzwerkpartner oder als einer der zahlreichen engagierten Helfer in Weltläden und Aktionsgruppen bringt das Unternehmen Menschen zusammen, um sich für ein Thema einzusetzen. Einige grundsätzliche Punkte, um Mitstreiter zu begeistern, lassen sich anhand der not-for-profit Arbeit ableiten. Nutzen Sie die folgenden Punkte, um beispielsweise internen Arbeitsgruppe einen optimalen Rahmen zu schaffen, Markenfans durch gemeinsame Erfahrungen emotional stärker an die Marke zu binden oder um Ideen erfolgreich im Team umzusetzen:

- o **Ein Kern verbindet:** Reduzieren Sie den Gegenstand auf einen wesentlichen, leicht verständlichen Kern, der bei jedem potenziellen Mitstreiter persönliche

Assoziationen auslöst. Bei der GEPA ist alles fair und nachhaltig. Dieser Kern einer Idee oder eines Zieles ist das verbindende Glied und der Anker für das Interesse aller Mitstreiter.

- o **Zur Herzensangelegenheit machen:** Ein gut gewähltes Motto – das Projekt Kerzen aus Soweto stand z. B. unter dem Motto „Es ist besser ein Licht anzuzünden, als auf die Dunkelheit zu schimpfen.“ – und ein passendes Symbol emotionalisieren und heben die einzelnen Personen als Gemeinschaft hervor.
- o **Stolz sein können:** Ein Projekt gemeinsam und mit den eigenen Vorstellungen und Vorgehensweisen am Leben zu halten, sorgt dafür, dass Menschen besonders stolz auf Ihre Leistung sind. Es entwickelt sich eine Eigendynamik, den Erfolg fortzuschreiben. Geben Sie ein Ziel und die Leitplanken vor, in denen sich das Projekt frei entwickeln kann, die Art und Weise gehört dem Team.
- o **Transparenz schaffen:** Der Einbezug in Schnittstellen und die Transparenz von Vorleistungen und Weiterentwicklungen sind sehr wichtig, um die Motivation und das Gefühl der Gestaltbarkeit aufrechtzuerhalten. Die GEPA macht beispielsweise Ihre Lieferketten komplett transparent und bezieht so die Helfer in den Weltläden mit ein.
- o **Danke sagen:** Authentische, persönliche Gesten zählen. Das Innehalten nach einem gemeinsamen Erfolg ist wichtig, emotionalisiert noch einmal und sorgt für jede Menge weitere, intrinsische Motivation. Erfolge sollten gewürdigt werden, dafür muss es kein großes Fest geben, häufig ist ein ehrliches „Danke“, persönlich übermittelt, das schönste Lob.

### **Fazit**

Sie brauchen Klarheit über Ihre Markenstrategie. Wofür steht die Marke? Was ist der Markenkern? Welche Ziele verfolgen Sie? Wohin soll sich die Marke entwickeln? Erst wenn das klar ist, können die richtigen Mitstreiter im Sinne der Marke gefunden werden, die dann sehr kraftvolle Wachstumsschritte auslösen können.

Um eine Marke zu stärken, umzupositionieren oder auch mit anderen Markenwerten aufzuladen, muss es nicht immer eine große strategische Kooperationen sein – auch auf den ersten Blick kleinere Projekte können für die gewisse Differenzierung sorgen.

Wenn Sie sich für eine Zusammenarbeit entscheiden, ob mit einzelnen Personen oder anderen Marken, achten Sie immer darauf, dass die Zusammenarbeit keine Einbahnstraße ist, sondern für beide Seiten gewinnbringend – was das genau heißt, müssen Sie mit Ihrem Gegenüber klären, genau wie die Regeln der Zusammenarbeit, um zielgerichtet gemeinsam zu wachsen. So gewinnen Sie echte Mitstreiter und nicht bloß „Mitfahrer“, die den Begriff Team als Akronym für Entlastung sehen, getreu dem Motto „Toll – ein – anderer – macht's.“

# Schuldige finden oder gemeinsam wachsen: Womit ist Ihre Organisation beschäftigt?

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Mitstreiter und Zweckgemeinschaften unterscheiden sich maßgeblich im Denken, Sprechen und Handeln und somit in den Resultaten.
- o Sie können einiges auf Ebene der Prozess- und Organisationsgestaltung unternehmen, um Bedingungen zu schaffen und Anstöße zu geben, eine Mitstreiter-Kultur zu etablieren und zu festigen.
- o Eine Mitstreiter-Kultur kann nicht alleine von der Unternehmensführung ausgehen, sondern bedarf der direkten Interaktion zwischen den Beteiligten.



Was bestimmt Denken, Sprechen, Handeln in Ihrer Organisation? Sind interne Dialoge eher an Bereichs-, bzw. Individualinteressen orientiert oder stehen Kunde und gemeinsames Wachstum im Fokus?

Ein Muster, das Unternehmen unterscheidet, die eher der einen oder der anderen Ausprägungen zustimmen, liegt im Verhältnis der Mitarbeiter untereinander. Es bringt Unterschiede in den Resultaten, ob sich Mitarbeiter als Zweckgemeinschaft oder als Mitstreiter verstehen. Auf der Verhaltensebene stehen Letztere füreinander ein, übernehmen Verantwortung für Ergebnisse und denken und handeln auch im Sinne von vor- und nachgelagerten Prozessen. Diese Kultur zeigt sich unter anderem darin, dass über Ursachen und Lösungen für bestimmte Sachverhalte diskutiert wird und nicht, wie es so häufig zu beobachten ist, über Schuld gesprochen wird.

Wie gelingt es nun, die Prozesse und die Organisation eines Unternehmens so zu gestalten, dass eine Mitstreiterkultur entstehen und sich verfestigen kann? Nachfolgend eine Auswahl an Hebeln, die sich als wirksam erwiesen haben:

- o Fragen Sie sich, wofür in Ihrer Organisation gelobt, belohnt und sanktioniert wird. Liegen Zielkonflikte vor, lässt sich eine Mitstreiter-Kultur schwerlich etablieren. Es gibt nicht die eine geeignete Zielstruktur, eine passende ist je Organisation zu finden. Gemeinsame Ertragsverantwortung von Betrieb und Vertrieb statt isolierter Umsatz-, bzw. Kostenverantwortung ist ein Beispiel für einen zielführenden, innovativen Ansatz.
- o Fragen Sie sich, ob Verantwortlichkeiten eindeutig und sinnvoll geklärt sind. Solange der Vertrieb allei-

ne für den Auftragseingang, nicht aber für seinen Beitrag verantwortlich ist, notwendige Spezifikationen ausreichend zu klären, werden Vertrieb und Betrieb nicht als Mitstreiter in dieser Sache auftreten.

- o Der Feind eint. Gemeinsame Ziele, die Sog ausüben tun dies auch. Hierbei ist es wichtig, dass die führende Ebene die Protagonisten für die Ziele gewinnt. Lassen Sie die Beteiligten den Weg hin zu den Zielen selber erarbeiten, so entstehen und verfestigen sich Verständnis und Commitment. Übrigens: Eine bedenkenswerte Spielart ist es auch, in diffizilen Situationen als Führungsverantwortlicher den Feind darzustellen. Steve Jobs Ansatz, zwei im Zwist liegenden Bereichsverantwortlichen die Optionen darauf zu begrenzen, den Sachverhalt zu lösen oder gemeinsam das Unternehmen zu verlassen, lässt auf ein gemeinsames Ziel hin arbeiten. Es ist ersichtlich, dass diese Führungsart nicht überstrapaziert werden sollte.
- o Schaffen Sie Gelegenheiten, dass sich Kollegen kennen und verstehen lernen. Dies kann in einem Prozesse-Projekt stattfinden, geplant im Rahmen von Unternehmensveranstaltungen oder informell, indem sie eine Kaffeebar einrichten, an der die Beziehungen gefestigt und aktualisiert werden. Die Optionen sind vielfältig.

Wie sich nun ein hierzu passendes Organisationsdesign gestalten lässt, soll Gegenstand eines nächsten Artikels sein. Hier nur der Hinweis, dass die Reihenfolge entscheidend bleibt: Legen Sie zuerst fest, welche Ergebnisse zu erreichen sind und wie die gewünschten Prozesse und Verhaltensweisen aussehen, definieren Sie erst im Anschluss das geeignete Organisationsdesign.



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

### Mitstreiter gefunden

Wenn man die Unternehmer- und Unternehmensgeschichten unserer diesjährigen Referenten betrachtet, haben sicherlich alle in ihren Bereichen zahlreiche, wichtige Mitstreiter gefunden, die Ideen unterstützt, Wachstumsinitiativen begleitet und Veränderungen bewirkt haben.

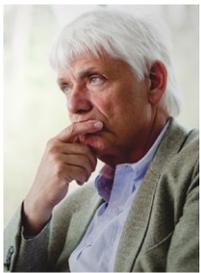
Drei Herren möchten wir anlässlich unseres Fokusthemas „Mitstreiter finden“ in diesem Monat besonders ins Auge fassen.



#### Johannes Gutmann und das Waldviertel

Johannes Gutmann, Gründer und Inhaber der Sonnentor Kräuterhandels GmbH aus Zwettl, Österreich, kann Menschen begeistern und hat heute weltweit Mitstreiter gefunden. Aus der Not der eigenen Erwerbslosigkeit und dem mangelnden Absatz der Bauern in seiner Heimat

entwickelte Gutmann 1988 die Idee, unter eigenem Logo die Bio-Kräuter-Produkte der Bauern des niederösterreichischen Waldviertels zu vermarkten. Obwohl den 23-Jährigen viele belächelten, konnte er seine neuen Partner und Kunden auf den Märkten der Umgebung schnell überzeugen. Seit 2009 sorgt Sonnentor als Franchisesystem für viele weitere begeisterte Mitstreiter und erst am 2. Juni wurde Sonnentor mit dem TRIGOS, Österreichs renommiertem Preis für nachhaltiges Wirtschaften, für ganzheitliches CSR-Engagement ausgezeichnet. Es erwartet Sie ein inspirierender Vortrag und eine bunte Unternehmensgeschichte.



#### Fritz Straub und das Spezialistentum

Fritz Straub, geschäftsführender Gesellschafter Deutsche Werkstätten Hellerau GmbH, übernahm das Unternehmen 1992 von der Treuhand und entwickelte in den vergangenen Jahren eine der bedeutendsten Marken für den Möbel- und Innenausbau von Vorstandsetagen, Ho-

tels, privaten Residenzen und Megayachten in weiten Teilen Europas. Er hat es geschafft, ein nahezu totgeglaubtes Traditionsunternehmen der Massenfertigung in einer Branche, die ihm völlig neu war, in ein heute sehr erfolgreiches Spezialistentum zu führen und Investoren und Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Eine hochspannende Unternehmer- und Unternehmensgeschichte von der einst maroden Fertigungshalle bis hin zu Projekten wie einer Privatbank in Genf, dem Landtag Brandenburg in Potsdam oder dem Kameha Grand Hotel in Bonn.



#### Olaf Maninger und die Digitalisierung

Olaf Maninger, Solo-Cellist, Mediovorstand und Mitglied des Stiftungsvorstandes der Stiftung Berliner Philharmoniker sowie Geschäftsführer der Berlin Phil Media GmbH hat die klassische Musikwelt mit seinem Konzept der „Digital Concert Hall“ revolutioniert. Um

junge Menschen wieder für Klassik zu begeistern, haben sich die Philharmoniker bereits vor fünf Jahren mit diesem einzigartigen Konzept auf den Weg gemacht. Maninger war die treibende Kraft hinter dieser Entwicklung, die zahlreiche Kritiker zum Aufschrei gebracht hat und heute erfolgreich Menschen weltweit an den Konzerten der Berliner Philharmoniker teilhaben lässt. Freuen Sie sich auf einen Mann, der die Leidenschaft für die Musik und die Leidenschaft für Markt und Medien vereint und die richtigen Mitstreiter für seine Idee gefunden hat.

Wenn Sie auf diese drei Herren und weitere hochspannende Menschen treffen möchten, nehmen Sie am Internationalen Marken-Kolloquium teil. Wir haben nur noch einen freien Platz – und dies ist keine Werbefloskel, sondern zu unserer Freude tatsächlich der Fall.

Anmelden können Sie sich hier:  
[www.mandat.de/imk/anmeldung](http://www.mandat.de/imk/anmeldung)

Wir freuen uns, wenn sich Sie dabei sind.

„Sehr positiv, sehr gut. Viele interessante Menschen. Ich nehme gerade die Gesprächsrunde am See unten, den Erfahrungsaustausch und die Antworten auf die gestellten Fragen mit.“

Markus Lohner, Geschäftsführer BrauKon GmbH & Bavaria GmbH

# Guido Quelle ist Dozent an der ZfU International Business School

„Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren“ – das ist Prof. Dr. Quelles Anspruch als Dozent an der ZfU International Business School in Zürich. Unternehmenslenkern, Vorständen und CEOs werden verschiedenste Schwerpunkte des profitablen Wachstums aufgezeigt:

- o Profitables Wachstum: Was treibt profitables Wachstum an?
- o Wachstumsquellen: Welches sind die Quellen von profitabilem Wachstum?
- o Wachstumsbremser: Wie wird Wachstum im Unternehmen gebremst?
- o Wachstum beginnt von innen: Wie kann Wachstum vorangetrieben werden?

Die konkrete Anwendung wird anhand realer Beispiele trainiert. Sie sind interessiert? Sie möchten Ihren Blick für Wachstumsbremsen schärfen und lernen, wirkungsvolle Wachstumsstrategien und Handlungsoptionen zu erarbeiten? Hier gelangen Sie zum Seminar-Programm:

[www.zfu.ch/weiterbildung/seminare/wac/profitables-wachstum/inhalt.html](http://www.zfu.ch/weiterbildung/seminare/wac/profitables-wachstum/inhalt.html)

Klicken Sie hier, um zum Seminar-Profil der ZfU zu gelangen

**Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren**

**Themenschwerpunkte**

- **Profitables Wachstum**  
Was treibt profitables Wachstum an?
- **Wachstumsquellen**  
Welches sind die Quellen von profitabilem Wachstum?
- **Wachstumsbremsen**  
Wie wird Wachstum im Unternehmen gebremst?
- **Wachstum beginnt von innen**  
Wie kann Wachstum vorangetrieben werden?

**Ihr Nutzen**

- Sie schärfen Ihren Blick für interne Wachstumsbremsen und -bremsen.
- Sie erhalten ein konkretes Handwerkszeug, um die internen Wachstumsbremsen zu lösen.
- An einem realen Fallbeispiel erarbeiten Sie wirkungsvolle Wachstumsstrategien.
- Sie sind in der Lage, die Stellhebel für ein profitables Wachstum in Bewegung zu setzen.

**Teilnehmer**

Das Seminar richtet sich an Lenker von Unternehmen und Geschäftseinheiten: Unternehmer/Inhaber, Vorstände, Verwaltungsräte, CEOs, Geschäftsführer und Business-Unit-Leiter.

**Referenten / ZfU Faculty**

**Prof. Dr. Guido Quelle**, Prof. Dr. Quelle „der Wachstumstreiber“, ist seit über 20 Jahren einer der wenigen Experte für profitables Wachstum. Mit seinem Unternehmen, der Mandat Managementberatung GmbH (in Dortmund, London und New York), hat er mehr als 160 Organisationen in über 400 Projekten dabei unterstützt, Wachstum voranzutreiben. Zu seinen Mandat-Klienten gehören börsennotierte Unternehmen wie Saint Gobain, Caterpillar, Deutsche Post / DHL sowie zahlreiche mittelständische Unternehmen. Als Autor hat Prof. Dr. Quelle über 400 Fachbeiträge und 14 Bücher herausgegeben. Sein Buch „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ erschien 2012 im Springer-Verlag. Das Werk ist auch in englischer Sprache in mehr als 25 Ländern erhältlich.

**Peter Arnet**, CEO/Geschäftsführer von Alpiq E-Mobility AG. Er hat diese Sparte von der Alpiq InTec Gruppe gegründet und aufgebaut. Mit der Gründung der Alpiq E-Mobility AG stößt Peter Arnet die Position der Alpiq, die führende Schweizer Energiedienstleisterin im Bereich der Elektromobilität zu werden. Peter Arnet war früher Leiter Strategischer Einkauf von Alpiq InTec AG und Geschäftsstellenleiter von Walter Meier.

# Guido Quelle in der Ruhr Wirtschaft im Juni „Ich bin Wachstumsexperte“

Gero Brandenburg interviewt Guido Quelle:

„Schlechte Politik, Konjunkturflaute oder unfaire Wettbewerber? Stagnierende Unternehmen suchen die Verantwortung für ihre Misere selten bei sich selbst, sagt Managementberater Prof. Guido Quelle. Er empfiehlt, nach hausgemachten Gründen zu suchen, um interne Wachstumsbremsen zu lösen.“

... lesen Sie hier das vollständige Interview:

[www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Ich-bin-Wachstumsexperte-Interview-Ruhrwirtschaft.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Ich-bin-Wachstumsexperte-Interview-Ruhrwirtschaft.pdf)



# REGAL

## Im vierten Jahr in Folge – Der REGAL Branchentreff lockt nach Wien

Der REGAL-Branchentreff führt alljährlich unter der Leitung des REGAL Herausgebers Direktor Manfred Schuhmayer zahlreiche Besucher aus Handel und Industrie in Wien zusammen. 2015 stand das Thema „Zukunft von Handel und Marken“ im Mittelpunkt der Fachvorträge und Diskussionen. Top-Manager, Einkäufer, Vertriebler, Wirtschaftsexperten, Wissenschaftler und Kaufleute aus ganz Österreich und Deutschland waren zu Gast. Traditionell begann der Branchentreff mit Fachvorträgen zum „Alltag im Supermarkt“. Unterschiedliche Aussteller und Sponsoren sorgten für das kulinarische Wohl der Gäste und zeigten ihre neusten Produkte, aber auch Verpackungs-, IT-Lösungen und vieles mehr. Im „Supermarkt

der Zukunft“ floss schließlich alles zusammen. Ebenso traditionell vertreten war Mag. Petra Rudolf, die langjährige ORF-Radio- und TV-Moderatorin moderierte sehr präsent und charmant durch das Programm des REGAL Symposiums am Nachmittag.



### Erlebnis, Kommunikation und Markenbewusstsein im Fokus

Bundesministerin Dr. Sophie Karmasin ehrte gemeinsam mit Dir. Schuhmayer die Händler und Kaufleute des Jahres 2015 mit der Goldenen REGAL Ehrennadel bevor die Vorträge begannen. Mit dieser positiven Grundstimmung ging es an die Inhalte. Wie gestaltet sich zukünftig das Zusammenspiel von Geschäft und Online-Handel? Wie schafft es eine Marke zu polarisieren, zu überraschen und dennoch dem Markenkern treu zu bleiben? Wie entwickelt sich das Konsumentenverhalten in Zukunft? Was wird die Markenführung besonders beeinflussen? Die Referenten des Symposiums gaben unterschiedlichste Impulse in Richtung Handel, Industrie und Konsumentenverhalten und gewährten tiefe Einblicke in aktuelle Studien und Marktforschungsergebnisse.

### Österreichs Top-Manager und Guido Quelle im Gespräch

Im vierten Jahr in Folge nahmen auch Prof. Dr. Guido Quelle und Linda Vollberg am REGAL Branchentreff teil. Aktiv dabei war Quelle 2012 bereits als Referent, 2013 als

Teilnehmer der Podiumsdiskussion und 2014 als Leiter der Diskussionsrunde. In diesem Jahr war er erneut geladen als Teilnehmer der Podiumsdiskussion und brachte seine Projekterfahrungen insbesondere zur Zusammenarbeit zwischen Handel und Industrie sowie den Wachstumschancen im Handel gezielt ein. Neben Quelle versammelten sich einige von Österreichs Top-Damen und -Herren aus Handel und Industrie auf der Bühne: Mag. Kerstin Neumayer, VDir. Merkur, Mag. Anton Kovsca, Adeg-Kaufmann und Obmann der Adeg Genossenschaft, Dr. Markus Liebl, Gen.Dir. der Brau-Union, passend mit Bier auf der Bühne, Mag. Harald Melwisch, Gen.Dir. Unilever Austria GmbH, Mag. Fritz Poppmeier, VDir. Spar Österreich sowie Mag. Dr. Erich Schönleitner, Geschäftsführer der Pfeiffer Handels-GmbH, der zuvor eine Goldene REGAL Ehrennadel erhielt, unter Leitung von Universitäts-Professor Dr. Peter Schnedlitz.

Spannend und kurzweilig diskutierten die österreichischen Handelsgrößen und Wachstumsexperte Quelle über aktuelle Pläne und Vorhaben der Unternehmen sowie über deren Zukunftsperspektiven und Entwicklungspotenziale. Auch zum hochaktuellen Thema TTIP bezogen die Teilnehmer Stellung.



### Medienpartner des Internationalen Marken-Kolloquiums

Linda Vollberg war insbesondere als Botschafterin des Internationalen Marken-Kolloquiums vor Ort. Das Fachmagazin REGAL ist ebenfalls seit vier Jahren in Folge aktiver Medienpartner unseres Marken-Kolloquiums in Österreich und wir freuen uns darauf, auch in Seon die Gäste der REGAL-Redaktion sehr herzlich zu begrüßen.



Eine Freude und ein gewinnbringender Tag.

## Der Marketing-Club Dortmund lernt die POLA-Methode

Frank Dunker, seit über 20 Jahren erfolgreicher Verkäufer, Verkaufstrainer und Dozent an der Hochschule Bits in Iserlohn war am 11. Juni 2015 zu Gast im Marketing-Club Dortmund und begeisterte die sehr zahlreich erschienenen Teilnehmer und Teilnehmerinnen – unter Ihnen auch Linda Vollberg – mit einem kurzweiligen, amüsanten und vor allem gewinnbringenden Vortrag, der das Thema Verkaufen in ganz unterschiedlichen Dimensionen aufgriff.

Dunkers „Pola-Methode“ (Persönlich orientierte Leistungsanreize) dreht sich im wesentlichen um den achtsamen, aufmerksamen und respektvollen Umgang mit anderen Menschen. Stelle ich mein Gegenüber tatsächlich in den Mittelpunkt? Nehme ich mich selbst in der Kommunikation zurück und stelle Fragen? Bin ich mutig und gehe aus meiner Komfortzone hinaus? Handle ich diszipliniert und bleibe dran? In sehr positiven Bildern und Geschichten aus seinem Vertriebsleben, gab Dunker den Zuhörern wertvolle Impulse an die Hand – besonders in den Verkaufsgesprächen, die seine beiden Kinder mit ihm führen. Ein heißer Tipp: „Bleiben Sie dran. Kinder bleiben immer dran!“



## Kolumne im Schweizer KMU-Magazin

Seit 2012 erscheint monatlich ein Fachartikel von Prof. Dr. Guido Quelle im Schweizer KMU-Magazin sowie im Nachgang auf der Mandat-Website. Im Jahr 2014 wurde daraus die Kolumne „Unternehmenswachstum“. Lesen Sie hier den aktuellen Beitrag:

### Unternehmensnachfolge: Ein zu frühes Kümern ist unmöglich

Was hat das Thema „Unternehmensnachfolge“ in einer Wachstumskolumne zu suchen? Allerlei, denn losgelöst von der Person, der Unternehmerin oder des Unternehmers soll das Unternehmen ja nach dem Übergang weiter wachsen.

[www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Wachstum-Unternehmensnachfolge-Ein-zu-fruehes-Kuemmern-ist-unmoeglich\\_KMU-Magazin.pdf](http://www.mandat.de/de/wp-content/uploads/Wachstum-Unternehmensnachfolge-Ein-zu-fruehes-Kuemmern-ist-unmoeglich_KMU-Magazin.pdf)

## Guido Quelle zum Thema „Doppelspitze“ in der F.A.Z.

Aus aktuellem Anlass: Guido Quelle hatte das Vergnügen, zu einem Artikel in der F.A.Z. beizutragen. Thema: „Doppelspitze“. Der Beitrag ist sehr ausgewogen und ausgezeichnet geworden, um sich eine Meinung zu bilden. Schauen Sie selbst: [„Mein Chef, dein Chef“](#).

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



### MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART NR. 167: DER STRATEGIE-IRRITUM

Lesen Sie den Artikel hier:

[www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-167-der-strategie-irritum](http://www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-167-der-strategie-irritum)



## Mandat-Vortragstermine

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

- 13. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
SMG.Strategietag 2015, Südtirol Marketing, St. Ulrich
- 27. Januar 2015 ✓ Strategie und unternehmerisches Handeln? Ja gern, aber wie?  
FührungskräfteTagung der Agentur für Arbeit Dortmund, Hagen
- 31. Januar 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Vertriebstagung der G.U.T. Hahn KG, Ingolstadt
- 6. Februar 2015 ✓ Growth Comes from Within–Grow or Don't, it's Your Decision  
Vertriebstagung der MeisterSinger GmbH & Co. KG, Münster
- 20. März 2015 ✓ Wachstum kommt von innen – Sie selbst entscheiden über Ihren Erfolg  
Partnerkonferenz der GC-Gruppe, Stuhr
- 23. März 2015 ✓ Ihr Preis ist Premium – und der Rest?  
Parfümerietagung des Bundesverband Parfümerien e.V., Düsseldorf
- 22. April 2015 ✓ Profitables Wachstum schaffen – Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn
- 23. April 2015 ✓ Heizen statt bremsen – Wachstum kommt von innen  
Lions Club Dortmund-Phönix, Dortmund
- 7. Mai 2015 ✓ Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des Seener Kreises, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 18. Juni 2015 ✓ Podiumsdiskussion „Handel, Konsument, Marken - Trend, Zukunft & Sorgen!“  
REGAL-Branchentreff, Wien
- 7. August 2015 Treibsand oder Fundament – Auf welcher Basis wollen Sie wachsen?  
mymuesli GmbH, Berlin
- 3./4. Sep. 2015 Prof. Dr. Guido Quelle als Gastgeber  
des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums 2015, Kloster Seeon, Chiemgau 
- 11. September 2015 Wachstum kommt von innen – Wie aus einem normalen Unternehmen ein Wachstums-  
unternehmen wird; Bundeskonferenz der Wirtschaftsuniere Deutschland 2015, Dortmund
- 7. Oktober 2015 Mehr ist nicht besser – wie Sie durch Innovationen gezielt wachsen  
International PET-Conference, Fulda
- 14./15. Okt. 2015 Wachstumsbremsen lösen und profitables Wachstum generieren  
ZfU – International Business School Zentrum für Unternehmensführung AG, Thalwil (CH)
- 28. Oktober 2015 3. Power-Tag für beratende Ingenieure; Workshop der Mandat Managementberatung, Köln
- 12. Januar 2016 Der 120-Prozent Unfug – Warum Falsches durch Wiederholung nicht richtiger wird  
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm
- 27. April 2016 Profitables Wachstum schaffen  
Vorstandsseminar des Deutscher Sparkassen- & Giroverbands, S-Management-Akademie, Bonn



# Die Zielgerade ist überquert

### Der Weg

Sabrina Schröter hat alle Etappen ihrer Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation erfolgreich gemeistert. An dieser Stelle gratulieren wir Sabrina sehr sehr herzlich zur bestandenen Abschlussprüfung! „Daumen hoch!“

Wir berichteten bereits im Mai über das erste erreichte Teil-Ziel, die schriftliche Abschlussprüfung! Gefolgt vom praktischen Teil – das Gelernte wurde in Word und Excel unter Beweis gestellt und nun endlich, nach weiteren vier Wochen Wartezeit kam die erlösende Nachricht „Frau Schröter, herzlichen Glückwunsch, Sie sind zur mündlichen Prüfung zugelassen, wir erwarten Sie in ein paar Tagen in der Industrie und Handelskammer.“

### Ziel erreicht

Den Prüfungsraum erreicht, folgte nach 15-minütiger Vorbereitungszeit die letzte Hürde vor dem Ziel. Mit Freude und positiver Aufregung fand ein prima Dialog zum Thema Öffentlichkeitsarbeit mit dem Prüfungsausschuss statt. Wie erwartet verließ Sabrina das Gebäude mit einem strahlenden Lächeln. Es war vollbracht, eine nervenaufreibende Zeit endet und nun beginnt ein neuer Teil in Sabrinas Karriere. Wenn sich eine Tür schließt, öffnet sich eine neue. „Herzlich willkommen im neuen/alten Büro, liebe Teamassistentin!“

Wir freuen uns auf eine weitere spannende Zeit mit Dir, liebe Sabrina!



# Dialogstark Mitstreiter finden

Im Juni war es wieder so weit: Nachdem Pascal Kowsky von den langfristigen Erfolgen der Stufe 1 begeistert war, besuchte er die zweite Stufe des Königsteiner Dialogtrainings.

Das Königsteiner Dialogtraining unterstützt dabei, die eigene Kommunikation zu stärken und den Kommunikationsstil zu verbessern. Unter dem Fokusthema „Emotionale Kompetenz erleichtert die Zusammenarbeit“ waren viele Gruppen- und Einzelübungen zusammengefasst. Das Verlassen der Komfortzone war dabei garantiert.

Die Abende der mehrtägigen Veranstaltung im beschaulichen Bad Soden-Salmünster boten die Möglichkeit, auch außerhalb des offiziellen Programms Kontakte zu knüpfen – oder auch Mitstreiter für die kommenden Übungen

zu finden. Doch im Rahmen dieses Seminars hat Pascal nicht nur neue Menschen, sondern auch sich selbst besser kennengelernt – das zentrale Ziel des Trainings und ein wesentlicher Beitrag zum persönlichen Wachstum.

Von der Wirkung des Dialogtrainings überzeugt, hat Pascal bereits die Stufe 3 auf der Agenda.



## 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: MarcoMonticone  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. S&F: haveseen  
3. Marke: Stefanie Lindorf  
4. P&O: Olga Paśławska, ([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Kloster Seeon: Christoph Vohler (Fotograph)  
6. V&V: emeraldphoto; Logo: REGAL  
7. Intern: TZDO

S. 10: Copyright Portrait liegt bei der jeweils abgebildeten Person.

S. 12: mezzotint\_fotolia (Sprinter)

S. 15: vege (Flagge)

## 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)