



MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Mitarbeiter begeistern



4

### CEO-Tipp des Monats

Der Freiraum als Aufgabe der Führung



5

### Marke

Arbeitgebermarke = Zeitverschwendung



7

### Geschäftsausbau

De-Motivation im Vertrieb: So geht das!



8

### Prozesse & Organisation

Wie begeisternd muss die Arbeit im Lager sein?



9

### Internationales Marken-Kolloquium

14. Internationales Marken-Kolloquium  
am 14./15. September 2017



10

### Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



14

### Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

„Mitarbeiter begeistern“, so ist das Fokusthema der vorliegenden Ausgabe des Mandat Growthletters. Wie Mitarbeiter begeistert werden (oder bleiben) können, das fragen sich viele Unternehmen in dieser Zeit der gefühlt zunehmenden Unsicherheit und wir gehen mit einigen Schwerpunkten innerhalb dieses Fokusthemas darauf ein. Interessanterweise läuft unter unserer Begleitung sogar aktuell eine umfangreiche Wachstumsinitiative bei und mit einem Klientenunternehmen unter dem Titel „Wir begeistern“ – und dabei geht es eben nicht nur um die eigene Mannschaft, sondern auch um den Kunden, der je bei den ganzen internen Begeisterungsinitiativen, die es so gibt, gern vergessen wird.

Ich schreibe dieses Editorial wieder einmal irgendwo unterwegs und freue mich jedesmal über die Vorzüge der mobilen Arbeitsmöglichkeiten – wenn man mich lässt, denn Funklöcher und völlig funkfrie Bereiche in Deutschland sind leider alles andere als eine Seltenheit, was mich auch veranlasst hat, einen Wachstums-Wochenstart dazu zu verfassen. Der Telekom war dies leidlich egal, virtuelles Achselzucken, sozusagen. Begeisterung geht anders. Auch bei mir.

Viele von Ihnen werden jetzt schon an den Urlaub denken. Tun Sie das mit Genuß, vielleicht dient der Mandat Growthletter ja auch als Urlaubslektüre.

Herzliche Grüße, ...

... ach, eines noch: Kennen Sie eigentlich den Unterschied zwischen zufriedenen und begeisterten Kunden? Und den zwischen zufriedenen und begeisterten Mitarbeitern? Schreiben Sie ihn mir, ich antworte garantiert: [guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

Jetzt aber:

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)

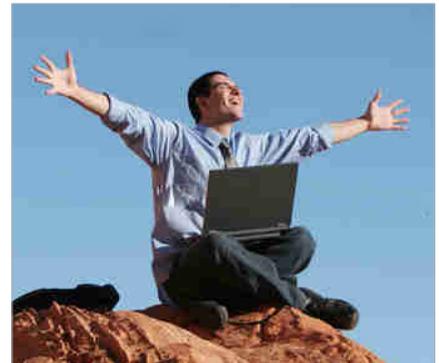


**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Diejenigen von Ihnen, die meine Fachbeiträge und Bücher regelmäßig lesen wissen, was ich von extrinsischer Motivation halte: Gar nichts. Bei extrinsischer Motivation handelt es sich um eine völlig sinnfreie Beschäftigung, denn motivierte Mitarbeiter brauche ich nicht weiter zu motivieren und unmotivierte Mitarbeiter bekomme ich auch mit Über-glühende-Kohlen-Laufen oder Miteinander-im-Seilgarten-Hängen oder andere Derivate von Ringelpiez nicht motiviert. Motivationsinitiativen sind – übrigens genauso, wie „Unternehmenskulturveränderungsprojekte“ – eine Verschwendung von Geld und – schlimmer – von Zeit.

Sehr wohl aber kann ich Mitarbeiter extrinsisch De-Motivieren, das wiederum ist einfach. Zwei, drei Mal eine Abreibung, idealerweise unberechtigt und vor anderen und der Mitarbeiter verschwindet in der Regel in der inneren Immigration. Die guten Mitarbeiter werden irgendwann gehen und die nicht so guten Mitarbeiter werden bleiben. Anschließend wundern sich alle über die hohe Fluktuation und die unterdurchschnittliche Performance.

Wie aber kann ich nun Mitarbeiter, von denen ich annehme, dass sie hochmotiviert sind, wenn sie ihren Arbeitsvertrag unterschreiben, auf dem hohen Motivationsniveau halten? Das ist nämlich die relevante Frage? Wie kann ich Mitarbeiter idealerweise sogar begeistern und dazu anregen, Dinge zu tun, die mit hoher Eigeninitiative versehen sind?

Erst einmal bedarf es einer Führungskraft, die zulässt, dass Mitarbeiter möglicherweise in einigen Bereichen stärker sind als sie selbst es ist, was nicht selbstverständlich ist. Unterstellen wir aber einmal, dies wäre der Fall: Es geht um Inspiration und um Freiraum.

Diese beiden Elemente sind wesentlich, um Mitarbeiter nicht nur zu halten, sondern ihnen die Möglichkeit des Einbringens zu schaffen. Was bedeutet das konkret? Nun, Inspiration hat etwas mit vorbildhaftem Verhalten der Führungskraft zu tun (und hier ist vorneweg der CEO zu nennen!). Entwickelt sich die Führungskraft weiter oder verwaltet sie Bestehendes? Gibt sie Hinweise zur Weiterentwicklung oder nimmt sie die Leistung der Mitarbeiter einfach hin? Übt sie Lob und gleichermaßen auch Kritik aus? Geht sie voran? Wirklich voran? Woran sollen sich Mitarbeiter orientieren, wenn sie nicht durch ein Vorbild innerhalb des Unternehmens inspiriert werden?

Überdies muss jedem Mitarbeiter ein mit dem Erfolg wachsender Freiraum ermöglicht werden. Anzunehmen, dass das Unternehmen immer so bleibt, wie es ist, ist irrig und führt zu Schrumpfung. Es gilt – auch hier beginnt der CEO! – Leitplanken und Regeln zu definieren, innerhalb derer sich jeder einzelne Mitarbeiter bewegen kann, innerhalb derer niemand Rücksprache halten, um Erlaubnis bitten muss, innerhalb derer sich jeder – und Sie sehen mir dieses blumige Formulieren nach – in dem vom Unternehmen definierten Rahmen selbst verwirklichen kann.

Nein, es geht nicht um das Schaffen einer Wohlfühloase, wo jeder das macht, was er will. Aber es geht um zeitgemäße Führung, um Verantwortung und um Freude am gemeinsamen Wachstum. Nicht um jeden Preis, aber man wage einen Versuch und – die richtigen Leute am Start vorausgesetzt – staune über die Erfolge. Jeder, der einmal eine verantwortungsvoll handelnde Mannschaft erlebt hat, die Dinge vorantreibt, von denen sie anfangs nicht wusste, wie sie gelingen können, weiß, was das geleitete Schaffen von Freiraum ermöglicht.

# Arbeitgebermarke = Zeitverschwendung?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Gemeinsam einen Wert schaffen, schweißt zusammen und motiviert.
- o Je klarer eine Marke konturiert ist, desto eindeutiger werden die Ableitungen für die Personalabteilung.
- o Marke und Mitarbeiter: Erfolgreich von Innen nach Außen und von Außen nach Innen.



Regelmäßig treffen wir im Rahmen unserer Beratungsmandate auf den irrtümlichen Wunsch, eine Arbeitgebermarke entwickeln zu wollen. Gerade haben wir ein gemeinsam Bild der unternehmerischen Zukunft fixiert, die Unternehmensstrategie, den Markenkern und die rahmengebenden Elemente der Marke definiert, da folgt manches Mal die Frage: „Und wann definieren wir unsere Arbeitgebermarke?“ aus dem Kreis der Anwesenden – denn die Herausforderung, die richtigen, potenzialstarken Mitarbeiter zu finden und zu halten, möglicherweise auch in abgelegeneren Regionen, umtreibt nahezu jeden Unternehmer. Der folgende Beitrag beschreibt, warum Sie das – insbesondere im Mittelstand – nicht brauchen.

## Marke im Mittelstand

Der Unternehmer oder die Unternehmerin als Marke, die Unternehmensmarke, mehrere Produktmarken und eine Arbeitgebermarke? Ein derartiges Konstrukt ist häufig langwierig in der Erarbeitung und baut eine enorme Komplexität ohne einen direkten Nutzen auf. Insbesondere im Mittelstand ist ein solches Cockpit nicht zielführend und auch nicht konsequent zu führen. Niemand kann sich die Kerne, die Leitplanken und die Grundzüge merken, die Kontur verwässert und es entsteht keine starke Marke – weder auf Arbeitgeber- noch auf Endverbraucher- oder Kundenseite. Daher empfehlen wir unseren Klienten häufig einen Markenkern zu definieren, der für die Unternehmensmarke steht und diesen konsequent in allen Bereichen durchzudeklinieren. Trifft man dabei auf unterschiedliche Produktgruppen, die möglicherweise auch differenzierte Zielgruppen ansprechen sollen, beleuchten wir deren Fokus im Sinne eine Submarke, die allerdings ganz klar, auf den Markenkern einzahlt – sofern Sie den originären Unternehmenszweck unterstützt. Bewegt man sich in völlig neues Gewässer, kann es Sinn ergeben, einen weiteren Kern aufzubauen.

## Markenkern – Ein Beispiel

Nehmen wir an, der Markenkern eines mittelständischen Unternehmens, das Getränke produziert, lautet „Gemeinschaft“. Das Sortiment besteht größtenteils aus zwei Produktgruppen, die jeweils unter einem spezifischen Namen vermarktet werden. Produktgruppe 1 ist zugeschnitten auf eine junge, unternehmungslustige Zielgruppe. Produktgruppe 2 fokussiert eine ältere Zielgruppe. Es ist nicht erforderlich – sogar eher kontraproduktiv – an dieser Stelle mehrere Markenkern zu definieren. Zielführend, effektiv und steuerbar ist es, diese Produktgruppen als Submarken unter einem Kern zu betrachten und ihnen einen differenzierten Fokus zu verleihen. Das Grundbedürfnis, die Differenzierungspunkte und wesentlichen Nutzenaspekte der jeweiligen Gruppe trennscharf festzuhalten und sie unter einem Dach zu führen. So entwickeln Sie Ihr Unternehmensuniversum weiter und schaffen nicht zwei neue Satelliten. Der Fokus der Produktgruppe 1 könnte z. B. lauten „gemeinsam etwas erleben“, während der Fokus von Produktgruppe 2 lauten könnte „mit Freunden genießen“. Zu beiden Schwerpunkten entwickeln sich ein klares Bild, Möglichkeiten des Vertriebs und der Vermarktung, ergänzende Leistungen oder Innovationen in der jeweiligen Produktpalette. Während das Unternehmen bei Produktgruppe 1 z. B. versucht die Produkte auf Festivals zu platzieren, eigene Events organisiert und den Communitygedanken stärkt, entwickeln sich für Produktgruppe 2 automatisch andere Ideen – z. B. gehobenerer Gastronomie anzusprechen oder Kochkurse zu begleiten.

Psychologisch betrachtet, verhält es sich hier wie mit einem Projekt, das in unterschiedliche Teilprojekte gegliedert ist und bei dem alle Teammitglieder für das gleiche Ziel einstehen im Vergleich zu mehreren Projekten, die durch ein Unternehmen geistern und bei denen irgendwann verloren geht, wer überhaupt beteiligt ist und was erreicht werden soll.

## Was bedeutet der Markenkern im Bereich Personal?

Mit der „Arbeitgebermarke“ verhält es sich wie mit den Produktgruppen. Es ist unsinnig, zu suggerieren, es handele sich um eine eigene Marke. Dagegen ist es sehr wichtig, zu definieren, was der Markenkern des Unternehmens für den Bereich Personal bedeutet. Denn man darf beide Bereiche nicht getrennt voneinander betrachten. Was Innen nicht gelebt wird, wird Außen nicht wahrgenommen – und auch umgekehrt, was ich Außen wahrgenommen habe und dann Innen als Mitarbeiter oder Bewerber anders erlebe, schadet der Marke insgesamt und sorgt für Unglaubwürdigkeit.

Wenn wir bei dem Markenkern „Gemeinschaft“ bleiben, sollte man sich exemplarisch mit folgenden Fragen beschäftigen, um den Markenkern auch auf Seiten des Personalwesens zu leben:

- o Wie werden neue Mitarbeiter im Team aufgenommen?
- o Wie werden neue Mitarbeiter im Team aufgenommen?
- o Was wird dafür getan, um das Zusammengehörigkeitsgefühl der bestehenden Mannschaft zu stärken?
- o Wie wird mit Kollegen in Elternzeit oder Kolleginnen im Mutterschutz umgegangen?
- o Wie ist der Erstkontakt zu potenziellen Bewerbern gestaltet?
- o Was findet ein Interessent auf der Unternehmenswebsite über das Team?

Gibt es eine eigene Etage für die Geschäftsführung, die eigentlich keinen Fuß mehr in die Produktion setzt, wird der neue Mitarbeiter mit einer QM-Unterweisung alleine an seinen Arbeitsplatz gesetzt, interessiert sich niemand für den neuen Erdenbürger oder wirkt das Unternehmen sehr zugeknöpft, ist das wenig markenkonform und damit unglaubwürdig – möchte man als Marke für „Gemeinschaft“ stehen.

Andersherum wird ein Schuh daraus. Ist der Markenkern mit den dazugehörigen Clustern definiert, kann sich die Personalabteilung gezielt der Frage stellen, auf welche Art und Weise der Markenkern und die jeweiligen umgebenden Cluster im eigenen Bereich umsetzbar sind und mit welchen Mitteln, man potenziellen Bewerbern, Neueinsteigern, aber auch den beste-

henden Mitarbeitern signalisieren kann, wofür das Unternehmen steht – nicht nur als Worthülse, sondern tatsächlich und erlebbar.

Je klarer die Marke zuvor definiert und je eindeutiger herausgearbeitet wurde, welchen Wert sie schafft, desto leichter fällt es, Mitarbeiter zu begeistern. Dieser Aspekt ist natürlich besonders für den Vertrieb ausschlaggebend, um Kunden durch den Mehrwert zu überzeugen, aber auch für den Bereich Personal sehr relevant. Wenn ein Mitarbeiter weiß, welchen Mehrwert das Unternehmen – und damit er selbst – täglich schafft, weiß er, was die gesamte Mannschaft vereint und zusammenschweißt, wofür sie jeden Tag einstehen und kann auch ganz klar entscheiden, ob er dazugehören möchte – was ein echtes Pfund für die Motivation, die Bindung sowie die richtige Rekrutierung ist.

## Fazit

Selbstverständlich ist es keine Zeitverschwendung den Markenauftritt des Unternehmens als Arbeitgeber aktiv zu gestalten und zu entwickeln, was Sie aber nicht dafür benötigen ist eine eigene Arbeitgebermarke. Dieser Begriff ist irreführend.

Betrachten Sie die Personalabteilung wie den Vertrieb oder das Marketing. Wenn Sie einen Markenkern definiert haben, deklinieren Sie auch im Bereich Personal konsequent durch, was dieser Kern für die Personalabteilung – für die Personalsuche, Personalentwicklung und die gelebte Unternehmenskultur bedeutet und wie Sie den Markenkern auch hier spürbar werden lassen. Betrachten Sie auch hier ganz konsequent Ihre Zielgruppe, deren Bedürfnisse und Ihr entsprechendes Leistungsangebot, das idealerweise die Bedürfnisse trifft. Welche Barrieren existieren zwischen Ihnen und Ihren Kunden? Welcher Vertriebsansatz und welche Distributionskanäle wollen Sie wählen? Welche Positionierung haben Sie? Und welche Wettbewerber tummeln sich?

Wenn Sie diesen Kundenfokus – im Sinne von bestehenden und neuen Mitarbeitern – konsequent anwenden, resultieren Differenzierung zu anderen Arbeitgebern, eine gute Zusammenarbeit, Loyalität, Motivation und echte Begeisterung.

Verzichten Sie auf Platzhalter wie „teamfähig“, „robust“ oder „zielorientiert“, denn auch hier kann man von Vertrieb und Marketing lernen: Mit ähnlichen Worthülsen wie „Qualität“ oder „Pünktlichkeit“ holt man keinen begeisterten Kunden hinter dem Ofen hervor.

# De-Motivation im Vertrieb: So geht das!

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Sichere Wege zur De-Motivation: Starre Vorgaben, Zielvorgaben ohne Substanz, wechselnde Ziele, variierende Prioritäten, möglichst geringe Einbindung in das Unternehmen und minimaler Dialog.
- o De-Motivation im Vertrieb ist Garant für wirksame Wertvernichtung.
- o Motivation zu befördern und zu bewahren ist häufig einfach – wenn auch nicht immer leicht.



Kaum ein Bereich ist hinsichtlich seiner Wachstumswirkung so abhängig von den Fähigkeiten und dem Verhalten jedes einzelnen Mitarbeiters wie der Vertrieb. Hinzu kommt der Umstand, dass die Umsetzung von beidem im vertrieblichen Tagesgeschäft häufig schwer zu beobachten und zu bewerten ist. Eine Reaktion der Führung erfolgt also üblicherweise ausgelöst durch bereits eingetretene Ergebnisse. Ein wesentlicher Schlüssel, im Vorhinein den Einsatz von Fähigkeiten und das tatsächliche Verhalten im Sinne des Unternehmens zu prägen, liegt in der Motivation der Vertriebsmitarbeiter. Dies gilt ebenso umgekehrt: Ein de-motivierter Vertrieb ist nahezu ein Garant dafür, dass Wachstumspotenziale mindestens nicht ausgeschöpft werden – häufig ist auch zu beobachten, dass Wert regelrecht zerstört wird.

Auch wenn sich der einzelne Mitarbeiter nicht motivieren lässt, so kann die Führung doch Sorge dafür tragen, dass er nicht aktiv de-motiviert wird. Faktoren der De-Motivation, die wir in einer Vielzahl von Projekten beobachten (und oftmals gemeinsam mit der Führung bearbeiten) konnten, sind die folgenden:

- o **Starre Vorgaben zum vertrieblichen Wirken implementieren:** Die scheinbare Sicherheit, die dadurch generiert wird, führt häufig zu einem genauso starren und stumpfen Vorgehen durch Mitarbeiter, die wie ihnen geheißen die Vorgaben umsetzen, ohne intelligent, aufmerksam und in gewissem Maße leichtfüßig mit dem Kunden zu arbeiten.
- o **Zielvorgaben ohne Substanz implementieren:** Der Zielbildungsprozess im Vertrieb sollte stets auch von einer Diskussion über Maßnahmen begleitet sein, die die Zielerreichung gleichermaßen ambitioniert wie realistisch erscheinen lassen.

- o Ist das Ziel zu einfach zu realisieren, so birgt es die Gefahr, zu rasch die Bemühungen einzustellen. Liegt das zu erreichende Ziel zu hoch, so ist der Antrieb überhaupt in Zielrichtung zu starten häufig schwach.
- o **Ziele und Prioritäten häufig wechseln:** Man stelle sich vor, ein Mannschaftsführer im Sport leitet einen bestimmten Spielzug ein und ruft mitten in der Ausführung seinen Mannschaftskollegen zu, sie mögen diesen wieder abbrechen, um einen anderen Spielzug durchzuführen – und dies wieder und wieder. Irgendwann erfolgt mit hoher Sicherheit die Reaktion, dass man das Angesagte nur noch mit halber Kraft angeht und zunächst abwartet, wie ernst dies denn gemeint ist. Das gleiche gilt im unternehmerischen Kontext.
- o **Austausch zur Richtung des Unternehmens und der Bedeutung des eigenen Beitrags vernachlässigen:** Auch der Vertriebsmitarbeiter möchte in der Regel in einem Unternehmen gemeinsam mit Kollegen etwas schaffen und Teil von etwas Größerem sein. Hierfür braucht es aber ein Verständnis davon, was dieses etwas ist, wo es sich hin entwickeln soll und welchen eigenen Beitrag man hierzu leistet. Diese Zuwendung kostet Zeit, zahlt sich aber vielfach aus. Ein Feedback alleine über die Vergütung ist nicht hinreichend.

Allgemein sind der Austausch mit anderen Bereichen, die Grundeinstellung, dass das Gesamtergebnis des Unternehmens entscheidet und das gegenseitige Verständnis der Abteilungen erfolgskritisch für ein dauerhaft hohes Motivationsniveau – im Vertrieb und auch bei den Schnittstellenpartnern. Denn gemeinsam entscheidet man über das Wachstum des Unternehmens.

# Wie begeisternd muss die Arbeit im Lager sein?

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Je mehr Gestaltungsspielraum oder Entwicklungspotenzial ein Mitarbeiter hat, umso wichtiger ist seine Begeisterung. Unzufriedenheit hingegen gilt es überall zu vermeiden.
- o Verständliche Prozesse und Schnittstellen schaffen Planbarkeit und Sicherheit – diese reduzieren Unzufriedenheit.
- o Der Einbezug in Prozessdefinitionen und Job Rotation eignet sich für Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial.



Sind begeisterte Mitarbeiter wertvoller als nicht begeisterte? Während dies für das obere Management – und damit im Bereich großer Verantwortung und Handlungsspielräume – offensichtlich erscheint, ist es bei einfachen Tätigkeiten weniger klar. Denn je geringer der Handlungsspielraum eines Mitarbeiters ist, umso weniger Einfluss hat der Eigenantrieb auf die (stärker vorgegebene) Leistung. Infolgedessen ist der in der Begeisterung liegende Hebel zur Leistungssteigerung bei Mitarbeitern gering, wenn sie nur trivialen Tätigkeiten nachgehen. Sollen sich die Mitarbeiter weiterentwickeln (um künftig zusätzlich Verantwortung zu übernehmen), ist die Begeisterung jedoch grundlegend: Die Bereitschaft, den Horizont zu erweitern und die Extrameile zu gehen, ist dann wesentlicher Treiber persönlichen Wachstums.

In jedem Fall gilt es allerdings Unzufriedenheit zu verhindern, denn unzufriedene Mitarbeiter erbringen mit geringerer Wahrscheinlichkeit die von ihnen erwartete Leistung. Und bereits kleine Fehler können weitreichende Folgen in der Prozesskette haben: So kann beispielsweise ein falsch kommissioniertes Bauteil bei Losgröße 1 zum Stillstand der Montage führen. Folgende Ansätze können dabei unterstützen, bei Mitarbeitern mit einfachen Aufgaben Unzufriedenheit zu reduzieren und Begeisterung zu entfachen:

- o Skizzieren Sie Prozesse und wesentliche Schnittstellen – auch wenn für die Führungskräfte die Abläufe klar geregelt sind und vom Ergebnis zufriedenstellend durchgeführt werden. Stellen Sie den Mitarbeitern diese Skizze vor und legen Sie dabei den Fokus dar-

auf, dass die Arbeit planbarer wird und die Mitarbeiter damit Sicherheit erlangen können – denn Unsicherheit ist ein wesentlicher Treiber für Unzufriedenheit (weitere sind z. B. Defizite bei Arbeitszeiten, Pausenraum, Sauberkeit, Vergütung).

- o Falls einzelne Mitarbeiter perspektivisch weitere Verantwortung in ihrem Bereich übernehmen sollen, empfiehlt es sich, sie neben den Schnittstellenpartnern bei der Definition der Prozesse einzubeziehen. Nicht selten haben solche Treffen zur Prozessdefinition Aha-Erlebnisse ausgelöst –Mitarbeiter erkannten: „Ach dafür mache ich das!“
- o Job Rotation ist ein probates Mittel, um einerseits die Monotonie zu reduzieren und andererseits Kompetenzen aufzubauen – dies kann die Motivation steigern. Gestalten Sie dies mehr als Angebot für die Mitarbeiter denn als Vorgabe. Auf diese Weise erkennen Sie, welche Mitarbeiter persönlich wachsen wollen und damit auch, welche Mitarbeiter es zu begeistern lohnt. Um Job Rotation wirksam einsetzen zu können, bedarf es klarer Tätigkeitsbeschreibungen – diese können Sie aus den Prozessen ableiten.

Je einfacher die Tätigkeiten sind, desto weniger bedeutsam ist die Begeisterung der Mitarbeiter. Ungeachtet dessen gilt es in allen Bereichen Unzufriedenheit zu minimieren. Prüfen Sie, welche Faktoren die Mitarbeiter demotivieren und stellen diese ab. Konzentrieren Sie weitere Maßnahmen zur Motivation und Begeisterung auf diejenigen Mitarbeiter mit Entwicklungspotenzial.

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



## Automobilmanager Carl-Peter Forster wartet auf Sie

Wir freuen uns sehr, Ihnen in dieser Ausgabe wieder einen weiteren Referenten für unser 14. Internationales Marken-Kolloquium vorzustellen. Mit Carl-Peter Forster, u. a. Member of the Board of Directors, Volvo Car Corporation

und Chief Advisor to a Member of Geely Holding haben wir einen ausgewiesenen Experten im Aufbau und in der Führung automobiler Marken gewinnen können – ob BMW, Opel, Jaguar, Land Rover oder Volvo ein Mann der einen tiefen Blick hinter die Kulissen des vermutlich emotionalsten Themas im Konsumgüterbereich geben kann.

## Automarken – das wohl emotionalste Thema im Konsumgüterbereich

Kaum einer hat die Automobilindustrie aus so vielen Perspektiven kennengelernt wie Carl-Peter Forster. Nach einem Studium der Volkswirtschaftslehre sowie der Raumfahrttechnik startete der gebürtige Londoner seine Karriere 1982 bei McKinsey bevor er nach vier Jahren die ersten Erfahrungen bei einer Automobilmarke sammelte und zu BMW wechselte. Hier stieg Forster schnell zum Produktionsvorstand auf.

Im Jahr 2001 trat er der European Division of General Motors bei und wurde Geschäftsführer für Opel und Saab sowie Vice President von GM Europe. Es folgte eine Position als Group CEO bei Tata Motors – zum Tata-Konzern zählen unter anderem die Marken Jaguar und Land Rover, die Forster führte – bevor er sich 2013 neuen Herausforderungen bei der Geely Automotive Holding sowie der Volvo Car Corporation stellte.

Erwarten Sie mit Spannung Einblicke hinter die Kulissen verschiedener Automarken und freuen Sie sich auf einen Mann, der aus über 30 Jahren Berufserfahrung schöpfen kann und als Top-Manager und Berater im Sektor automobiler Marken gilt.

## Letzte Chancen

Zögern Sie nicht und melden Sie sich noch in diesem Monat an. Nur noch vier Teilnehmerplätze stehen für den 14./15. September 2017 zur Verfügung. Senden Sie Ihren Teilnahmewunsch direkt per E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)) oder unseren **Onlineshop** für Ihre Teilnahme.

Wir freuen uns auf Sie.

„Hier sind eine Menge Leute, die viel von Marke verstehen, die dazu noch ehrliche Fragen stellen und ehrliche Kommentare abgeben. Das ist tatsächlich viel wert.“

Per Ledermann,  
CEO edding 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., Dortmund
- 4. 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
- 7. Juni 2017 ✓ Vortrag auf der Jahreshauptversammlung der Euro Baubeschlag-Handel Aktiengesellschaft, München
- 6. Juli 2017 Moderation der Podiumsdiskussion „Die Zukunft des Freihandels, die Zukunft der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den USA und Deutschland“ auf dem Sommerfest der Wirtschaftsverbände, Dortmund.
- 8. Sep. 2017 Vortrag auf der BUKO 2017 der Wirtschaftsjunioren „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben Sie auch Wachstumskurs?“, Köln
- 14./15. Sep. 2017 Gastgeber des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau
- 19. Oktober 2017 Vortrag auf dem Unternehmertag der Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH, Brunsbüttel



*„In vielen Unternehmen wird heute Wachstum sehr eindimensional gesehen. Herr Prof. Quelle hat uns mit seinem Gastvortrag (...) auf eine inspirierende Art daran erinnert, was Wachstum wirklich bedeutet und wie einfach es sein kann zu wachsen, wenn jeder Mitarbeiter im Unternehmen den eigentlichen Sinn von Wachstum erkennt, aber auch verinnerlicht.“*

*Josef Siess, Vorstand der BILLA AG*

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



Lesen Sie hier den aktuellen Wachstums-Wochenstart, der Ihnen einen Tipp zu persönlichen oder unternehmerischen Wachstum bieten und als Wachstumsimpuls dienen soll.

<http://www.mandat.de/de/blog/>

### Ihr Interesse ist geweckt?

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

# Regal Branchentreff 2017 – Linda Vollberg über Marken in Konfrontation mit Eigenmarken

Am 8. Juni lud das Regal Fachjournal für Markenartikel und den modernen Einzelhandel zum alljährlichen Branchentreff in die Messe Wien. Der Branchentreff führte auch in diesem Jahr wieder ca. 1.800 Praktiker aus Handel und Industrie unter dem Thema „Zukunft von Handel und Marken“ zusammen und kombinierte bewährte Elemente der Veranstaltung mit Innovationen im Ablauf.

Traditionell begrüßte Direktor Manfred Schuhmayer als Herausgeber des Regal Fachjournals die Teilnehmer und eröffnete die drei Teile des Branchentreffs – bestehend aus den kurzweiligen Fachvorträgen für Praktiker, der Messe und dem Supermarkt der Zukunft sowie dem Regal Symposium am Nachmittag auf dem auch in diesem Jahr unter anderem erneut der Handels- und Markenpreis verliehen wurde. Erstmals wurde außerdem eine Fachveranstaltung im österreichischen Fernsehen übertragen. Die abschließende Podiumsdiskussion zum Thema „Zukunft des Supermarktes“ unter der Leitung von Wolfgang Fellner, Chef des Medienhauses Österreichs und OE24-TV wurde live auf OE24 übertragen.

Unter sehr gut vorbereiteter Moderation von Mag. Florian Berger eröffnete Linda Vollberg mit dem ersten Vortrag für Praktiker den Vormittag unter dem Thema „Marken in Konfrontation mit Eigenmarken. Was tun?“ und zeigte erkannte Stolpersteine der Markenführung sowie Erfolgsmuster aus der Mandat-Projektarbeit auf, um Marken gezielt mehr Strahlkraft zu geben.

Passend zum Fokusthema des Tages „Zukunft von Handel und Marken“ stand auch die Digitalisierung häufig im Mittelpunkt der Vortragsinhalte – ob es dabei um Möglichkeiten am POS, Optimierungspotenziale im Bestellprozess oder neue Serviceleistungen im Handel ging. Klar wurde eines: Wachstum im Handel erfolgt nicht mehr aus der Expansion – sondern erfordert neue Fähigkeiten und muss intelligenter über like-for-like-Wachstum auf bestehender Fläche generiert werden.

Wien ist immer eine Reise wert – wir bedanken uns bei den Organisatoren und allen helfenden Händen hinter den Kulissen für den reibungslosen Ablauf und die spannenden Impulse. Der Regal Branchentreff war wieder ein Highlight.



# Westfälische Kaufmannsgilde bei der Bundeswehr

Was hat eine Schubkarre voll Geld mit dem Verteidigungshaushalt gemeinsam? Wofür werden in den nächsten 4 bis 5 Jahren rd. 60 Mio. € in den Standort Unna investiert?

Auf diese und viele andere Fragen erhielten am 13. Juni fast 30 Teilnehmer Antworten bei der Veranstaltung der Westfälischen Kaufmannsgilde in der Glückauf-Kaserne in Unna. Oberstleutnant Jens Grabowski, Kommandeur des Versorgungsbataillons 7, und sein Team vermittelten auf bildhafte und sehr kurzweilige Weise ein Bild über die Herkunft, aktuelle Aufgaben und zukünftige Herausforderungen der Deutschen Bundeswehr und seines eigenen Standortes mit einem „bunten Haufen“ von etwa 1.120 SoldatInnen. Sowohl in der Kurzpräsentation des Kommandeurs als auch in der anschließenden Fragerunde und den zwanglosen Gesprächen bei einem leckeren Imbiss konnten viele Gedanken ausgetauscht werden.



# Wachstumsgedanken – das 16. Buch von Wachstumsexperte Guido Quelle ist ab sofort erhältlich

**Mitte Juni war es soweit – die ersten Exemplare des mittlerweile 16. Buches des Managementautors sind bei Mandat eingetroffen.**

„Wachstumsgedanken“ fasst in sieben Themenschwerpunkten 250 kurze Originalbeiträge des „Mandat Wachstums-Wochenstart“ zusammen, der an jedem Montagmorgen inzwischen mehrere Tausend Leserinnen und Leser per E-Mail erreicht. Da der Wachstums-Wochenstart das Mandat Kommunikationsmedium Nummer Eins ist, erhalten auch wir jede Woche Anmerkungen, Kommentare und Meinungen, die uns wiederum zum Nachdenken anregen und da sich viele Leser gewünscht haben, dass sie die Beiträge gebündelt zur Verfügung haben können, haben wir zu Beginn des Jahres beschlossen, die ersten 250 Mandat Wachstums-Wochenstarts zu einem Buch zusammenzustellen.

**Wachstumsgedanken ist ein Buch für Unternehmenslenker und Führungskräfte geworden.**

Die 250 Wachstumsgedanken in den sieben Themenschwerpunkte – persönliches Wachstum, Selbstmanagement, Strategie, Führung, Vertrieb und Service, Marke und Kommunikation sowie Innovationen und interne Abläufe – lösen dabei ganz unterschiedliche Impulse aus. Ob es sich um kurze persönliche Anekdoten handelt, Einblicke in den Projektalltag, erfahrungsgestützte Muster oder aktuelle Themen: „Wachstumsgedanken“ will seine Leser von Seite zu Seite neu gewinnen und anregen mit einem Themenquerschnitt von wertorientiert bis handfest, vom ehrbaren Kaufmann bis hin zur Prozessdefinition. Die Beiträge sind nicht nur für die Unternehmensführung geschrieben, sondern auch für die zweite Führungsebene und Multiplikatoren in Unternehmen bestens geeignet.

Der Untertitel „Lesen, Denken, Handeln“ soll den Anspruch des Buches seine Leser zu inspirieren, verdeutlichen. Dabei ist es so konzipiert, dass man es in einem Zug durchlesen kann, aber es auch bestens zum Nachschlagen geeignet ist, um es immer wieder in Hand zu nehmen. Gedacht wurde dabei an all diejenigen Unternehmenslenker und Führungskräfte, die gerne etwas bewegen möchten und nach praxisnahen Impulsen und einer starken Meinung suchen.

*„Ich werde durch den Wachstums-Wochenstart daran erinnert, aus meinen eigenen Erlebnissen zu lernen und aus diesen kleinen Erkenntnissen persönliches Wachstum zu schöpfen. Dies erinnert mich für das eigene Unternehmen daran, Wachstum auch als Summe von steten, kleinen Verbesserungsschritten zu verstehen.“*  
Erwin Meier-Honegger, Geschäftsführer der Ernst Meier AG, Dürnten, Schweiz

Bestellen können Sie Ihr Exemplar direkt über unseren **eshop**.

<http://www.mandat.de/de/shop/Buecher/Wachstumsgedanken-250-Impulse-zum-Lesen-Denken-Handeln.html>

Guido Quelle

„Wachstumsgedanken – 250 Impulse zum Lesen, Denken, Handeln“

Books on Demand GmbH, Norderstedt, Juni 2017

EUR 21,90, Hardcover

ISBN 978-3-74319-078-8



# Hundertjahrfeier der Lions in Berlin und der Staffelstabübergabe zum neuen Amtsjahr

Nur wenige Stunden hat es gedauert, bis die Tickets für die Leo Multi-Distrikt-Versammlung ausverkauft waren. Pascal Kowsky konnte sich glücklich wännen, über Umwege eine solche Karte zu ergattern und damit dem 100. Jubiläum der Lions-Organisation sowie dem 60. Jubiläum der Leos in Berlin an einem Maiwochenende beizuwohnen. An diesem tadellos organisierten Wochenende tagte das höchste Organ der deutschen Leos, in dessen Rahmen der neue Vorstand auf Bundesebene gewählt und strategische Weichen in verschiedenen Bereichen der Organisation gestellt wurden. Die geselligen Abende auf der Feinschmecker-Etage des KaDeWe sowie im Palais am Funkturm boten trotz Rahmenprogramm genügend Raum zum Dialog. Insgesamt können über 2.000 Gäste dem Planungsteam für dieses beeindruckende Wochenende dankbar sein, resümiert Pascal Kowsky.

Während Kowsky in Berlin die Dortmunder Leos noch als Vorstandsmitglied vertrat, hat kürzlich das neue Vorstandsteam mit ihm an der Spitze den Staffelstab übernommen. In den kommenden 12 Monaten ist es nun an der neuen Führung, unter dem Motto „Zusammen wachsen und zusammenwachsen“ das Wirken des Clubs auf ein neues Niveau zu heben. Neben dem Leuchtturmprojekt „Leo-Adventskalender“ sind weitere neue Initiativen in Arbeit, um vor Ort einen spürbaren Unterschied zu machen – die initiierten Projekte versprechen eine spannende Zeit!

## Fotoshooting am Phoenixsee

Am 09. und 13. Juni stand das Mandat-Team für ein großes Business-Shooting vor der Kamera von Fotografin Silvia Kriens.

Am ersten Tag wurden Innenaufnahmen in den Büroräumen des Unternehmens Creditreform vor der wunderschönen Kulisse des Phönixsees gemacht. In verschiedenen Konstellationen wurden lockere Gesprächs- und Arbeitssituationen abgelichtet. Hinzu kamen noch persönliche Portraitaufnahmen. Die Ergebnisse können sich sehen lassen – die Auswahl der besten Bilder fällt uns wirklich schwer.

Am zweiten Shooting-Tag haben wir an unterschiedlichen Locations am Phönixsee bei bestem Wetter Außenaufnahmen gemacht. Vor den großen Bürogebäuden und der grünbewachsenen Umgebung des Sees sind tolle Team-, Einzelfotos und Bilder von Gesprächssituationen entstanden.

Danke an Silvia Kriens und ihr Team für den Blick fürs Detail, die Kreativität und ihren Einsatz.



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 7. August 2017 –

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:

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
- © Cover: gradyreese
- © 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. 10 mitte): © emeraldphoto (S.11 alle drei): © Mag. Angelika Wessely, REGAL Verlagsgesellschaft m.b.H (S.12 mitte): © Westfälische Kaufmannsgilde
  7. Mandat Intern (S.13)

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



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



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



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