



MANDAT GR WTHLETTER®

Fokusthema: Personalentwicklung



4

CEO-Tipp des Monats

Der CEO und die Personalabteilung
– Zu oft Einzel statt Doppel



5

Strategie & Führung

Personalentwicklung –
Alibifunktion oder Wachstumsbefähiger?



7

Marke

Marken am Point of Truth – Personal als Markenbotschafter
oder Kundenscheck



9

Organisationsentwicklung

Projektarbeit: Personalentwicklung „live“



10

Internationales Marken-Kolloquium

Das war das 11. Internationale Marken-Kolloquium
– Ein Erlebnisbericht



13

Vorträge & Veröffentlichungen

Neues über Vorträge



14

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Ein sinkender Euro-Wechselkurs, nachlassender Stimmungs-Optimismus in der deutschen Wirtschaft, Strafzinsen für Einlagen von Firmengeldern bei Banken – ein goldener Oktober?

Man könnte den Kopf in den Sand stecken und die weiteren weltweit existierenden Krisen und Baustellen jeglicher Art noch als Grund addieren, um in Nicht-Handeln zu verfallen, aber das ist der falsche Weg. Wachstum entsteht durch Bewegung und wer den Kopf in den Sand steckt, kann nur gänzlich ungeeignete Bewegungen vornehmen. Vielmehr ist es wieder einmal wichtig, ganz unabhängig von den allfälligen Hindernissen, die es zu bewältigen gilt, sich auf das zu konzentrieren, was Wachstum schafft: Auf zwingenden Kundennutzen.

Das Russlandgeschäft ist weggefallen? Mag ja sein, aber Jammern bringt es nicht zurück. Investitionen eines Großkunden werden zurückgehalten? Dann auf zum nächsten Kunden. Die Prinzipien des erfolgreichen

Wirtschaftens sind nicht konjunktur- oder trendabhängig, sonst wären es keine Prinzipien. Sehr wohl müssen unsere Klienten und wir uns natürlich auf neue Entwicklungen einstellen, auf neue Kaufgewohnheiten der Kunden, auf gesellschaftliche Veränderungen. Aber: Die Herstellung eines zwingenden Kundennutzens ist immer noch der beste Weg, gesundes Wachstum zu erzeugen und dazu bedarf es auch des gezielten Weglassens, nicht stumpfen Addierens.

Jenes gezielte Weglassen ist übrigens ein Punkt, der sich durch alle Vorträge unserer Referenten auf dem 11. Internationalen Marken-Kolloquium zog. Fokus durch Reduzierung oder, wie wir es nennen „Wachstum durch Weglassen“ war einer der Punkte, über den sich alle Referenten einig waren – unabgesprochen, wohlgemerkt. Einen Bericht über das Internationale Marken-Kolloquium finden Sie in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters®. Wachstum haben ebenfalls alle Referenten auf dem Radar. Gesundes Wachstum, mit Verlaub.



Zurück zum Eingang: Ein goldener Oktober? Die wesentliche Erkenntnis: Wir haben es selbst in der Hand. Greifen wir also nach Chancen, statt uns über Missstände zu echauffieren.

Herzlichst
Ihr

Prof. Dr. Guido Quelle

PS: Im Rahmen der Aktion „25 Jahre Mandat“ verlosen wir in diesem Monat 25 DVDs von meinem Vortrag „Stehen Sie sich selbst im Weg? – Sieben Schritte für den persönlichen und beruflichen Erfolg“ – einem meiner seltenen Selbstmanagement-Vorträge. E-Mail an mich (guido.quelle@mandat.de) mit dem **Betreff „7 Schritte“** und vielleicht gehören Sie zu den Gewinnern. Gültig bis maximal 31.10.2014, wie immer ohne Ausnahme. Wie immer ist auch der Rechtsweg ausgeschlossen.



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:
www.twitter.com/guidoquelle



YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:
www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:
www.xing.com/profile/Guido_Quelle



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:
de.linkedin.com/in/guidoquelle



UNSER BLOG FÜR SIE:
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp

des Monats

von Guido Quelle

CEO-TIPP

Strategie & Führung

Marke

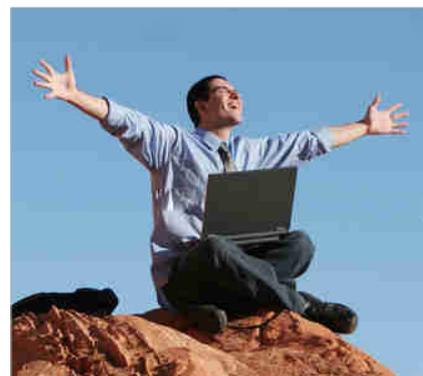
Organisations-
entwicklung

Internationales
Marken-Kolloquium

Vorträge &
Veröffentlichungen

Mandat-Intern

Der CEO und die Personalabteilung – Zu oft Einzel statt Doppel



Was gäbe es nicht alles über das Verhältnis zwischen dem CEO und der Personalabteilung zu sagen. Zu häufig ist die Personalabteilung Erfüllungshelfer, Abwickler, Routineprozessbeherrscher. Hier sind **7 Tipps** für den CEO, um das Verhältnis auf Wachstum zu trimmen:

1. „Personal“ gehört in den meisten Unternehmen direkt an den CEO angebunden. Viele Unternehmen scheuen diesen Schritt aus ganz verschiedenen Gründen. In erster Linie bedeutet er, wenn Personalarbeit ernst genommen werden will, Arbeit für den CEO und es wird ein wenig unbequemer für die Personalleitung. Nur in wenigen Unternehmen empfiehlt es sich, ein eigenes Geschäftsführungs- oder Vorstandsressort „Personal“ einzurichten, nämlich dann, wenn entweder die Größe des Unternehmens dies erfordert oder das Ressort aus Gründen der Augenhöhe aufgewertet werden muss, um zum Beispiel mit hochkarätigen Partnern von Tarifpartnern zu verhandeln.

2. Der CEO muss sich seinen Personalchef selbst aussuchen, denn schließlich soll ja ein hohes Vertrauensverhältnis zwischen den beiden bestehen. Ein Unternehmen mit einer Personalleitung, zu welcher der CEO kein Vertrauen hat, vergibt Chancen. Bedeutet das mitunter die Erfordernis eines Wechsels der Personalleitung bei Antritt eines neuen CEOs? Richtig.

3. Ein klares Umzingeln der Verantwortung der Personalabteilung ist unumgänglich. Es ist nicht das auslagerfähige Abrechnen, Abwickeln, Seminare veranstalten, was eine Personalabteilung ausmacht. Was genau ist es, das durch „Personal“ geleistet werden soll? Denken Sie in Resultaten, besprechen Sie dies mit der Personalleitung und zurren Sie bei dieser Gelegenheit direkt ein paar konkrete Messgrößen fest, an Hand derer Sie erkennen können, ob

die Personalabteilung auf dem richtigen Weg ist. Vorsicht, Falle: Mengengerüste sind keine guten Leistungsgrößen.

4. Machen Sie die Personalleitung unbedingt im Zwiegespräch mit Ihrer Unternehmens- und Marktsegmentstrategie vertraut. Lassen Sie sich rückbestätigen, was die Personalleitung verstanden hat und was nicht. Nehmen Sie sich Zeit, erläutern Sie im Bedarfsfall mehrfach. Diskutieren Sie Gedanken und erörtern Sie Fragen, welche die Personalleitung zur Strategie hat, auch wenn die Antworten Ihnen ganz klar auf der Hand zu liegen scheinen. Bedenken Sie: Personalabteilungen können nur funktionieren, wenn sie sich an Ihrer Strategie orientieren.

5. Lassen Sie sich, wenn Sie sicher sind, dass die Personalleitung verstanden hat, was Ihre Strategie bedeutet, von der Personalleitung eine abgeleitete „Abteilungsstrategie“ erarbeiten. Was genau folgt aus der Unternehmens-/ Marktsegmentstrategie für die Personalarbeit? Was sind Do's und Don'ts? Welche konkreten Maßnahmen geht die Personalabteilung an, welche konkreten Veränderungen nimmt sie vor? Woran erkennen Sie, dass dies auch tatsächlich Wirkung zeigt?

6. Richten Sie einen Jour-Fixe ein, um mit der Personalleitung regelhaft über Fortschritt zu sprechen. In den Unternehmen, die ich kenne, sind die Mitarbeiter der Schlüssel zum Erfolg. Warum sollte das bei Ihnen anders sein?

7. Lassen Sie nicht zu, dass sich „Personal“ an Selbstverständlichkeiten ergötzt. Eine fehlerfreie Gehaltsabrechnung inklusive korrekter Prämien, Tantiemen, Krankengelder, usw. ist nichts, womit man sich besonders hervorheben kann, sondern eine Selbstverständlichkeit. Stellen Sie sicher, dass Ihre Personalleitung diesen Anspruch kennt.

Personalentwicklung: Alibifunktion oder Wachstumsbefähiger?

von Guido Quelle

Kurzübersicht

- o Budgets sind – entgegen landläufiger Meinung – kein Engpass für Personalentwicklung
- o Keine Messgrößen – keine Wirkung
- o Personalentwicklung ohne strategische Richtung? Vergebene Zeit und Mühe



Was gehört nicht alles zu „Personalentwicklung“: von Englisch-Seminaren bis hin zu Führungskräfte-Entwicklungs-Lehrgängen an Prädikatshochschulen – das volle Programm, die ganze Breite möglicher Themen zur Weiterentwicklung. Das Problem in vielen Unternehmen: Personalentwicklung wird wichtiger, weil doch langsam aber sicher erkannt wird, dass es nicht genügt, zu bemerken, dass Mitarbeiter der Schlüssel zum Unternehmenserfolg sind, sondern dass dieser Erkenntnis auch Taten folgen müssen, aber dieser wachsenden Wichtigkeit stehen wachsende Hindernisse entgegen:

1. **Das Selbstverständnis der Personalentwicklung ist häufig das eines Seminarveranstalters (was sich mit dem Fremdbild seitens der Unternehmensführung, die sich damit arrangiert hat, deckt).**
2. **Das Gießkannenprinzip in der Personalentwicklung besteht fort.**
3. **Es wird mit den Methoden der Vergangenheit versucht, Themen der Zukunft zu lösen.**
4. **Personalentwickler verbleiben im Ungefähren. Es fehlen vernünftige Leistungsmessgrößen.**

Nein, wir sprechen hier nicht über fehlende Budgets, über die viele Personalabteilungen und Personalentwickler ach so häufig klagen. Der Vortrag, dass die Unternehmensführung häufig nicht genügend Mittel freigibt, um Personalentwicklung in den Unternehmen weiter voran zu bringen, missachtet die Tatsache, dass Budgets auf Unternehmensführungsebene eine Frage von Prioritäten

sind. Selbstverständlich ist Geld für als sinnvoll erachtete Zwecke vorhanden und wenn die Unternehmensführung ein Thema als besonders wichtig einstuft, werden eben Mittel von einem Topf in den anderen geschoben, das hat jeder in Unternehmen schon erlebt. Die Frage ist also nicht, „Ist Budget vorhanden?“, sondern die Frage muss lauten „Ist die Unternehmensführung bereit für Personalentwicklung, die folgendes bewirkt, zu investieren: ...?“ Viele sogenannte Personalentwickler meiden aber Festlegungen auf konkrete, nachvollziehbare Leistungsmessgrößen, wie der Teufel das Weihwasser – kein Wunder, dass Unternehmenslenker regelhaft abwinken, wenn wieder einmal butterweiche Budgetanträge vorgebracht werden.

Ich kenne dutzende Personalabteilungen, welche die Leistung der Personalentwicklung auch daran bemessen, wie viele Seminare veranstaltet wurden, wie viele Mitarbeiter in irgendetwas geschult wurden, wie viele Zertifikate ausgestellt wurden. Mich schaudert es jedes Mal bei diesen sogenannten Messgrößen. Kaum erhält ein Unternehmen einen ausländischen Investor, werden massiv Englisch-Schulungen abgehalten. Kaum steht eine Restrukturierung, eine Wachstumsinitiative, ein Merger an, werden Change Management-Seminare ins Leben gerufen und jeder muss zum „Change Agent“ werden. Alternativ werden interne Coaches ausgebildet, auch eine neue Mode. Eine neue Strategie der Unternehmensführung führt zum drastischen Anstieg der Anzahl an Führungsseminaren. Eine fürchterliche Zeit- und Geldverschwendung, aber die Personalentwicklung ist aktiv und schrecklich beschäftigt.

Marken am Point of Truth – Personal als Markenbotschafter oder Kundenschreck

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Sorgen Sie dafür, dass am POS klare und eindeutige Aussagen getroffen werden können.
- o Erfahrung und Professionalität sind insbesondere bei erklärungsbedürftigen Produkten unerlässlich.
- o „Eine Schwalbe macht noch keinen Sommer!“ Entwicklung ist ein fortlaufender Prozess und darf nicht mit dem punktuellen Streuen von Schulungen verwechselt werden.



Auf dem diesjährigen 11. Internationalen Marken-Kolloquium waren sich die Marken-Experten auf der Bühne und im Plenum einig: Eine Marke lebt von Beziehungen. Der POS (Point of Sale) ist einer der wichtigsten Kontaktpunkte des Beziehungsaufbaus zum Kunden und wird häufig zum POT (Point of Truth). Wird das Markenversprechen gehalten? Entspricht die Markenwahrnehmung den Erwartungen des Kunden? Besser noch: werden die Erwartungen übertroffen?

Das Personal kann gerade für eine Marke ein Wachstumstreiber sein, der nicht unterschätzt werden sollte. Die Markenstrategie kann nur dann erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Realisierung im direkten Kundenkontakt – sozusagen auf der Bühne – gelingt. Das Schulen am Produkt, der dauerhafte Bezug zur Marke, das Entzünden des entscheidenden Funkens, um aus Mitarbeitern echte Markenbotschafter zu machen, nimmt auch in unseren Beratungsprojekten stets einen wichtigen Teil ein. Je konsequenter Personal tatsächlich entwickelt wird, desto erfolgreicher und reibungsloser gelingt die Realisierung. Punktuelle Strohfeuer können zwar einen wichtigen Anreizpunkt setzen, sorgen aber nicht für eine langfristige Veränderung. Wie wichtig gut geschultes und entwickeltes Personal für den Verkauf ist, zeigt sich regelmäßig am POS und wird im Folgenden exemplarisch an einer Mitarbeiterin, die als wahre Markenbotschafterin kompetent auftritt, sowie einem Gegenbeispiel derselben Branche aufgezeigt.

Beobachtungen am Beispiel Esprit

„Kann ich Ihnen etwas zur Kasse bringen?“, fragt mich eine junge Verkäuferin. Ich hatte derweil bereits mindestens zehn Blusen unterschiedlichster Ausführungen auf

meinen Arm geladen. „Nein.“, sage ich. „Aber, ich suche nach tailliert geschnittenen Blusen.“ „Achso.“, antwortet mir die junge Dame schnell und verschwindet. Schade, dass sie mir weder die Blusen abnahm und schon einmal in die Kabine brachte, noch mir half, passende Modelle zu finden. Meine Schlussfolgerung als Kundin war dementsprechend, dass Sie einzig ihre Nummer auf das Etikett kleben wollte, um am Ende des Tages eine gute Verkaufsprovision zu erhalten. Meine Reaktion: Alle Blusen geschlossen aufhängen und einen anderen Laden aufsuchen, ohne sie anzuprobieren. So ist es mir nicht zum ersten Mal bei Peek & Cloppenburg ergangen.

Meine Erfahrung ein paar Meter weiter bei Esprit unterschied sich deutlich. Immer noch auf der Suche nach Blusen half mir eine freundliche Verkäuferin, brachte immer wieder neue Modelle zur Kabine und stellte passende Kombinationen zusammen. Mein Lieblingsmodell hatte einen Fleck im Stoffgewebe und war kein zweites Mal im Laden verfügbar.

Die Verkäuferin machte mir drei Angebote:

1. Die Bluse vergünstigt mitnehmen und selbst versuchen, sie zu reinigen. Ein Umtausch, falls sich der Fleck nicht auswaschen ließe, sei nach wie vor möglich.
2. Ihre Kolleginnen an der Kasse prüfen im System, ob die Bluse noch in einem anderen Store verfügbar ist.
3. Eine eigene Suche im Online-Shop und im Rahmen der Verfügbarkeitsabfrage starten.

Ich wollte eins, zwei und drei. Als ich zur Kasse ging, war die Kollgein bereits informiert und hatte die Artikelnum-

mer parat, um zu prüfen, ob die Bluse in der Nähe verfügbar ist. Leider war das Modell stationär ausverkauft. Dafür erhielt ich noch einen Tipp, um den Fleck zu entfernen. Meine Online-Anfrage stellte ich noch am selben Abend. Bereits morgens wusste ich, dass die Bluse mittlerweile ein „Sale-Artikel“ war, hatte den Produktlink erhalten und weitere Abbildungen ähnlicher Modelle. Ein toller, schneller Service, der sehr flüssig funktionierte. Am POS habe ich mich sehr gut aufgehoben und betreut gefühlt. Der Online-Kontakt hat das verstärkt. Online konnte halten, was stationär versprochen hatte.

Schlussfolgerungen und Handlungen

Natürlich kann man aus diesem Spezifikum nicht generalisieren, dennoch ist ein „Wenn es überall so wäre, dann...“- Schluss zulässig.

Esprit steckte nach dem letzten erfolgreichen Geschäftsjahr 2008 in einer der tiefsten Krisen seit Gründung des internationalen Modekonzerns 1968. Das Unternehmen kämpfte gegen Umsatzrückgänge und hat sich im vergangenen Jahr komplett aus Nordamerika zurückziehen müssen. Der Vorsitzende des Vorstandes, die Vorstände für Finanzen und das operative Geschäft, der Chefdesigner des Unternehmens sowie der Vorsitzende des Aufsichtsrates verließen ihre Posten. Der damalige Sanierungsplan konnte ohne eine starke Führungsmannschaft nicht umgesetzt werden und Konkurrenten wie Inditex und H&M eilten Esprit immer weiter davon, während die eigentlich sehr starke Marke zur T-Shirt-Abgabestelle avancierte.

Das Produkt war zu dieser Zeit nicht gut, die Investitionen wurden zurückgefahren, die Stores wirkten weniger wertig und elegant und auch die Werbung erreichte das Zielpublikum nicht. Esprit stand 2012 vor einer schwierigen Turn-Around-Situation. Es wurden 440 Millionen Euro Verluste erwirtschaftet, über 110 eigenbetriebene Filialen geschlossen und die Mitarbeiterzahl um mehr als 1100 Personen reduziert.

Der zu Ende Juni dieses Jahres veröffentlichte Geschäftsbericht zeigt, dass die Turn-Around-Strategie, geführt durch eine neue Führungsmannschaft unter dem Vorsitz von José Manuel Martínez Gutiérrez, Wirkung zeigt. Esprit ist wieder in die Gewinnzone zurückgekehrt und erwirtschaftete einen Nettogewinn von 21 Millionen Euro. Ein wesentlicher Meilenstein war die Implementierung eines vertikal integrierten Geschäftsmodells und darauf basierend ein schnelleres und kosteneffizienteres Produktmanagement der Modemarke. Die Flächenproduktivität konnte verbessert werden und die Verkäufe nahmen wieder zu. Mit der Umsetzung des Geschäftsmodells im Wholesale- und Retail-Bereich gingen strukturelle Veränderungen und intensive Schulungen zu den neuen Prozessen einher. Der Transformationsprozess umfasste sämtliche Abläufe vom Produktdesign bis hin zum operativen Storemanagement. Auch die Marke Esprit kam nicht zu kurz. Der Markencode und die Markenkommunikation wurden auf den Prüfstand gestellt, ein aktualisiertes Retail-Store-Konzept entwickelt und ein durch

und durch verknüpftes Omni-Channel-Modell konzipiert und ausgerollt, um das dauerhafte Wachstum in allen Kanälen zu sichern.

Fazit

Esprit scheint durch die Steigerung der Effizienz und der Geschwindigkeit in allen produktbezogenen Prozessen auf Basis eines guten Produktes eine entscheidende Hürde genommen zu haben.

Trotz der angespannten und verunsicherten Situation unter den Mitarbeitern ist es gelungen, das Personal beim Turn-Around mitzunehmen, zu begeistern und so weiterzuentwickeln, dass die Vorteile der neuen Prozesse, wie beispielsweise das lückenlose Zusammenspiel von stationärem POS und Online-Shop, gelernt wurden und jetzt Anwendung finden.

Meine persönliche Erfahrung lässt sich nicht generalisieren, dennoch ist es ein wertvoller Hinweis für den richtigen Weg und gehen wir davon aus, dass das Personal in allen Esprit-Stores so oder so ähnlich handelt, hat Esprit die Möglichkeit, jetzt einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil herauszubilden.

Die Mitarbeiterinnen im Verkauf und an der Kasse kannten ihren Handlungsspielraum sehr genau, brachten persönliche Erfahrungswerte ein und nahmen sich Zeit für die einzelne Kundin. Sie wirkten sehr kompetent und waren stets aussagefähig und hilfsbereit. Sie kannten die Produkte und konnten sehr gut Alternativen anbieten und Cross-Selling-Potenziale nutzen.

Nehmen Sie sich die Zeit, zu prüfen, ob Ihre Mannschaft ebenso fit im Verkauf ist und in der Lage ist, als Markenbotschafter aufzutreten. Sind die erforderlichen Prozesse klar definiert und kommuniziert? Sind Entscheidungswege bekannt und Verantwortlichkeiten vergeben? Welche Anreizsysteme könnten zu Fehlhandlungen gegen die Werte der Marke verleiten? Wie funktionieren die vor- und nachgelagerten Prozesse? Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter auf die gesamte Reise mit. Wer den Sinn versteht und das gesamte Geschäftsmodell kennt, kann professioneller eigenverantwortlich handeln. Es ist Ihre Aufgabe, die Voraussetzungen zu schaffen, dass sich Ihr Personal zum Markenbotschafter entwickeln kann und den Funken auf die Kunden überträgt.



Band 1: Guido Quelle (Hrsg.), Linda Vollberg (Verfasserin): Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum
– Grundlagen, Konzeption und Eingrenzung
19,90 € – ISBN 978-3-84820-573-8

Band 2: Guido Quelle (Hrsg.), Linda Vollberg (Verfasserin): Markenbildung von Systemunternehmen am POS als Stellhebel für profitables Wachstum
– Formatvergleich und Folgerung
29,90 € – ISBN 978-3-84822-223-0

Projektarbeit: Personalentwicklung „live“

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Wenn Sie etwas wirksames für Ihr Wachstum persönlich und im Unternehmen bewirken wollen: Bringen Sie sich in Projekte ein.
- o Wenn Sie wissen wollen, welches Potenzial in Ihren Mitarbeitern liegt: Binden Sie sie in Projekte ein.
- o Beratergestützte Projektarbeit ist neben allen anderen positiven Effekten ein Turbo für die Mitarbeiterentwicklung.



„Warum um alles in der Welt soll ich mich in ein Projekt einbringen? Mein Kalender ist schon so zum Bersten gefüllt!“ „Warum sollte ich Herrn Müller für die Projektarbeit einsetzen? Herr Meier hat doch viel mehr Zeit.“ Ähnliche Bedenken begegnen uns vielfach in der Beratungspraxis zu Projektbeginn. Die Antworten hierauf sind vielschichtig, zum Beispiel ist die Chance groß, dass Herr Meier mehr Zeit hat, weil Herr Müller schlicht besser für anspruchsvolle Aufgaben geeignet ist.

Ein wesentliches Element der Antwort ist das folgende: Es liegt ein bemerkenswertes Potenzial für die Personalentwicklung in der Partizipation an Projekten. Wenn ein Unternehmen es ernst damit meint, dass die Personalentwicklung Schlüssel zu nachhaltigem Wachstum ist und selbstbestimmte Entwicklung zu den Zielen eines Mitarbeiters gehört, empfiehlt sich das aktive Projekt-Engagement.

Ebenen, auf denen wir in nahezu jedem Projekt diese positiven Effekte erfahren, sowie Praxis-Beispiele:

- o **Arbeitsweise:** Ein Projektleiter in einem Projekt zur Prozessreorganisation, selber ein Verfechter des kreativen Chaos, lernte durch Einsicht in den Nutzen die Vorzüge geordneter Abläufe und führt diese in seiner Abteilung heute im Tagesgeschäft.
- o **Führung:** Eine Mitarbeiterin beschäftigte sich als stellvertretende Teilprojektleiterin strukturiert mit Themen der Führung und Zusammenarbeit. Neigung und Fähigkeiten zur Führung begannen sich hier auch für die Unternehmensführung abzuzeichnen. Die Erkenntnisse aus dem Erarbeiten und Verankern der Ergebnisse nützen ihr heute in ihrer Führungsposition.
- o **Zusammenarbeit:** In einem divisionsübergreifenden Projekt stieß ein neu eingestellter Divisionsverantwortlicher zum Projektteam – nur hier war es

möglich, seine Kollegen so schnell und umfassend kennenzulernen und mit ihnen zu arbeiten. Ohne die Linienhierarchie bildet sich regelhaft eine Arbeitsweise, die an den konkreten, aktuellen Erfordernissen orientiert ist, nicht an der gewachsenen Linienstruktur. So auch hier, einiges wurde in das Tagesgeschäft überführt.

- o **Selbstmanagement:** Ein Projekt kommt fast immer additiv zum Tagesgeschäft. Diesen neuen Reiz in Wachstum zu verarbeiten, gelingt regelhaft dadurch, dass intelligent geschaut wird: Was kann ich weglassen? Wo mache ich „Schleifen“ im Tagesgeschäft? Was kann ich cleverer vollführen? Diese Erkenntnisse führen regelhaft zu einer gestiegenen Effektivität und Effizienz, auf die sich auch nach dem Projekt aufsetzen lässt.

Diese Aufzählung ist nicht abschließend. Es ist anzunehmen, dass sich diese Effekte auch ohne Beraterunterstützung einstellen. Der Vorteil der Beraterbegleitung ergibt sich nicht zuletzt aus der eingebrachten Erfahrung: Manchen Umweg und manche Sackgasse kann sich das Projektteam ersparen, wenn es mit Expertise und erprobten Methoden begleitet wird.

Handlungsempfehlungen:

- o Nutzen Sie Projekte gezielt zur Personalentwicklung. Dieser Weg ist deutlich wirksamer als die traditionellen Trainings und Schulungen.
- o Nutzen Sie Projekte, Ihr Bild von einem Mitarbeiter auf die Probe zu stellen und Potenziale und Limitationen festzustellen. Umgekehrt, nutzen Sie auch Projekte, um eigene Affinitäten zu erproben und zu zeigen.
- o Wenn möglich, beziehen Sie externen Rat in die Projektführung mit ein. Ein bemerkenswerter Hebel – auch unter dem Gesichtspunkt der Personalentwicklung.

Das war das 11. Internationale Marken-Kolloquium – Ein Erlebnisbericht

Wirklich eindrucksvolle Tage liegen hinter uns

Ein Jahr des Planens, Gestaltens und Organisierens später war es so weit: 60 Markenführer, Unternehmer, Vorstände und seniorige Führungskräfte versammelten sich am 18. und 19. September im Kloster Seon im Chiemgau. Das 11. Internationale Marken-Kolloquium brachte Händler, Industrie und Dienstleistungs-Unternehmen aus dem B2C und B2B-Umfeld erfolgreich zusammen. Die Referenten und Teilnehmer diskutierten in einem neuen Format erstmalig ihre brennenden Themen auf der Halbinsel des Klosters. Das erste „Wachstums-Café“ stand bei Traum-Wetter und vor der Traum-Kulisse des Klostersees auf dem Programm. Drei Teilnehmer nutzen die Intelligenz der Vielen und hatten die Chance, eine ihrer wesentlichen aktuellen Herausforderung im Plenum zu diskutieren. Meinungen und Empfehlungen der Referenten und Teilnehmer waren ein echter Gewinn.

So unterschiedlich waren unsere Unternehmer-Persönlichkeiten

Die Vortragenden gaben auf eine sehr persönliche und stets unterschiedliche Art und Weise echte Einblicke in ihre Markenführung – getreu dem Jahresthema „Marke – Logik und Emotion“.

- o **Jägermeister-Chef Paolo Dell'Antonio** zeigte, wie eine Marke vom Spirituosenhersteller zum Lifestyle-anbieter wird und Menschen über Erlebnisse begeistert und verbindet. In den Generationen der 1980er und 1990er Jahre weniger präsent, ist Jägermeister heute ein absolutes Kultgetränk: 104 Shots Jägermeister werden weltweit pro Sekunde konsumiert. Zählen Sie in Gedanken einmal mit!



- o **MeisterSinger-Gründer Manfred Brassler** erklärte seinen wechselvollen Weg zum Markenerfolg seiner Ein-Zeiger-Uhren. Er trifft einen neuen Ton in der Uhrengestaltung und traf mit seinem Vortrag persönlich wohl jeden Anwesenden. Die Entstehungsgeschichte eines wohlüberlegten Produktes und die

innere Kraft, eine Idee immer weiter zu verfolgen, begeisterten die Zuhörer.



- o **Sebastian Diehl**, mit Abstand der jüngste Referent und **Mitgründer von „Emmas Enkel“** frische mit seinem Multichannel-Konzept das Einzelhandelsbild der Teilnehmer auf. Das a priori vorhandene Markenbewusstsein und die technische Umsetzung beeindruckten die Teilnehmer.



- o **Markus Lohner**, „Craft-Beer-Brauer des Jahres“ mit seiner **Brauerei Camba Bavaria** und seinem **Brauerei-Anlagenbau BrauKon** nicht weit entfernt vom Kloster Seon beheimatet, zeigte unter dem Motto „Verlässlichkeit macht Ausreden überflüssig“, wie er Kunden langfristig überzeugt. In den letzten fünf Jahren ist der Markt für Craft Beer in den USA jährlich zwischen 30 und 80 % gewachsen. Ein sympathischer Einblick in ein erklärungsbedürftiges Produkt. Wie wären Camba Biere bei Emmas Enkel?



- o **Hans-Jürgen Herr, President EMEA von Weber-Grill**, erklärte, wie er aus einem Geheimitipp die Grill-Marke schlechthin aufgebaut hat und gab als Entwickler der Grill-Akademie tiefe Einsichten in die Marktbearbeitung hierzulande. Entscheidungsfreiheit über die Marke, Konsequenz in der Markenführung und die Durchsetzung der Weber-Markenwerte



dominierten den kurzweiligen Vortrag, bei dem doch so manchem das Wasser im Munde zusammenlief. Es hieß: „Herr Dr. ... grille 24 Monate im Jahr.“

- o **Greti Ladurner, verantwortlich für das Südtirol-Marketing**, machte eindrucksvoll deutlich, wie entscheidend Leitplanken für eine erfolgreiche Markenarbeit sind und verdeutlichte die maßgeblichen Aspekte einer erfolgreichen Dachmarke. Wie Greti Ladurner vor allem über die Lebensqualität der Einheimischen eine positive Urlaubserfahrung kreiert, verdeutlichte in einem für die Teilnehmer fremden Kontext die Wichtigkeit von Mitarbeitern als Markenbotschafter sehr eindrucksvoll.



mischen eine positive Urlaubserfahrung kreiert, verdeutlichte in einem für die Teilnehmer fremden Kontext die Wichtigkeit von Mitarbeitern als Markenbotschafter sehr eindrucksvoll.

So einig waren sie sich in puncto Markenführung

Sieben immer wieder auftauchende Aspekte brachte Gastgeber Prof. Dr. Guido Quelle zum Abschluss des Marken-Kolloquiums auf den Punkt:

1. Fokus und Reduktion – Wachstum bedeutet Weglassen
2. Beziehungen – Untereinander, aber auch zu Kunden, zu Partnern und Lieferanten
3. Zielklarheit – Nicht zu stark über Alternativen diskutieren
4. Strategie – Muss nicht notwendigerweise ein langwieriger Prozess sein
5. Mut – Entscheidungen treffen, nicht erst bei 100 % losrennen
6. Schnittstellen – Zwischen den Abteilungen liegen die Millionen begraben
7. Erfolg – Erfolg ist ein Prozess, ein Ausruhen gibt es nicht.



Einig waren sich alle Referenten und Teilnehmer darin, dass eine Marke alles, aber kein demokratisches System sei. Was man außerdem bei allen Anwesenden klar spürte, war das Feuer, um die eigenen Themen voranzutreiben. Wie Greti Ladurner zitierte: „In Dir muss brennen, was Du in anderen entzünden willst.“ (Augustinus von Hippo). Ein in Facetten immer wieder aufgegriffenes und gerne genutztes Bild.

– Jetzt Termin sichern –



12. Internationales Marken-Kolloquium am 3. und 4. September 2015

Das 11. Internationale Marken-Kolloquium war ein voller Erfolg. Auch unsere Teilnehmer honorierten den Wert des Marken-Kolloquiums, in dem direkt Plätze für das kommende Jahr gebucht wurden. Bereits 25 % der limitierten Teilnehmerplätze wurden vor Ort vergeben.

Wir freuen uns sehr über diese – wie Teilnehmer selbst bereits scherzen – „Wiederholungstäter“, für die zum Teil bereits im fünften Jahr in Folge das Internationale Marken-Kolloquium als Termin fest gesetzt ist.

Das 12. Internationale Marken-Kolloquium findet am 3. und 4. September 2015 statt. Wenn auch Sie im kommenden Jahr teilnehmen möchten, warten Sie mit Ihrer Anmeldung nicht zu lange.

Direkt online anmelden können Sie sich hier:

www.mandat.de/de/shop/Internationales-Marken-Kolloquium



Das sagen unsere Teilnehmer über dieses Jahr



o „Die Breite der vertretenen Themen, Industrien und Persönlichkeiten ermöglichen viele verschiedene Anknüpfungspunkte für die eigene Tätigkeit. Es macht Spaß, für eine kurze Zeit die Brille anderer aufzusetzen und so neue Einblicke zu erhalten.“

Alexander C. Schmidt, Geschäftsführer Dyson GmbH

o „Einblicke in Markenführung mit tiefen Erfahrungswerten. Authentisch, auf wirkliche Botschaften fokussiert. Erfahrungszugang statt Agenturarbeit.“

Thomas Surwald, Mitglied der Geschäftsleitung QSC AG



o „Wieder exzellente Gespräche, sehr ehrliche und persönliche Vorträge: Keine ‚Dog and Pony-Show.‘“

Stefan Klomann, Vice President International Sales & Marketing Dentsply Prosthetics

Wir danken allen hochengagierten Teilnehmern, die maßgeblich zum Erfolg des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums 2014 beigetragen haben sowie insgesamt zehn Vorständen und Geschäftsführern, die offen auf

der Bühne über ihre Markenführung gesprochen und tiefe Einblicke in die jeweilige Art und Weise geboten haben, die eigene Marke zu emotionalisieren, erfahrbar und erlebbar zu machen.

Wir freuen uns sehr, wenn wir Sie 2015 erstmalig oder auch erneut im Kloster Seon begrüßen können – Impulse und Anregungen für die eigene Markenarbeit, hochspannende Kontakte und ein starkes Netzwerk inklusive.



Kloster Seon im Chiemgau



Networking beim Sektempfang vor dem festlichen Dinner



Wachstums-Café



„Das Internationale Marken-Kolloquium ist die einzige Veranstaltung, die ich auch ohne Ansicht des Programms buche.“

Achim Hohorst, Leiter Hausautomation, QSC AG, Hamburg



Mandat-Vortragstermine

KOMMENDE VORTRAGSTHEMEN. SCHREIBEN SIE UNS: GUIDO.QUELLE@MANDAT.DE

29. Oktober 2014: „Erst wachsen Sie, dann Ihr Büro“, Power-Tag für beratende Ingenieure, Köln
5. November 2014: „Gemeinsam oder einsam? – Wie Sie gewinnbringend kooperieren“
Industrieverband Garten (IVG) e. V., Mainz
7. November 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“ – Mitgliederversammlung, Deutscher Großhandelsverband Haustechnik e.V., Düsseldorf
8. November 2014: “Profitable Growth - How to Release Internal Growth Brakes and Bring Your Company to the Next Level” – Keynote Speech auf dem JCI Leading for Growth Summit, Dublin, Irland
14. November 2014: „Profitables Wachstum durch Gründung und Nachfolge: Von weichen und harten Faktoren“
Gründungs- und Nachfolgeseminar, UniCredit Bank AG, Hamburg
- 3./4. Sept. 2015: Gastgeber des 12. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau
11. Sept. 2015 „Profitables Unternehmenswachstum kommt von innen“
Bundeskonzferenz der Wirtschaftsunioren Deutschland 2015, Dortmund

RÜCKBLICK

- 18./19. Sept. 2014: Gastgeber des 11. Internationalen Marken-Kolloquiums Kloster Seon, Chiemgau 
29. August 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Growth-Lunch der WGZ BANK AG, Düsseldorf
12. Juni 2014: „Handel, Marken, Konsumenten – Trends, Zukunft und Sorgen“
Moderator der Podiumsdiskussion des REGAL Brachentreffs, Wien
30. Mai 2014: „Profitabel wachsen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrem Unternehmen neuen Schub geben“, Internationale Reifenmesse, Essen
20. Mai 2014: „Geh‘ nicht auf die Jagd, wenn Dein Haus brennt!“ – Gezielt interne Wachstumsbarrieren überwinden, Deutsches Franchise Forum 2014, München
28. März 2014: Moderation der Festveranstaltung zum 90-jährigen Jubiläum der Westfälischen Kaufmannsgilde e.V., Westfälischer Industrieclub Dortmund e.V.
23. Januar 2014: “Who Pays the Piper Calls the Tune—What Private Equity Firms are Regularly Missing”
VIP-Dinner, German Private Equity Conference 2014, Königstein, Frankfurt
15. Januar 2014: „Wachstum kommt von innen – Der Treibstoff liegt im Hause“
Vortrag auf dem 3rd Wednesday, ePort, Dortmund
14. Januar 2014: „Wenn der Schrank voll ist: Wachstum durch Weglassen – auch persönlich“
Campus Live, SRH Hochschule für Logistik und Wirtschaft, Hamm

Mandat-Blog „Wachstumstreiber“



MANDAT WACHSTUMS-WOCHENSTART 128: IHR PREIS IST PREMIUM – UND DER REST?

Lesen Sie den Artikel hier: www.mandat.de/de/mandat-wachstums-wochenstart-nr-128-ih-preis-ist-premium-und-der-rest

Yes, we can! Als Unternehmerin stark in Konflikten

Unternehmerinnen-Power im Mandat Managementstudio: Yes, we can! Als Unternehmerin stark in Konflikten – so lautete der Workshop, der am 11.09.2014 unter der Leitung von Kommunikations-Expertin Dipl.-Kffr. Susanne Fiss-Quelle (links) und Mediatorin Dipl.-Ing. Tanja Hauptstock (rechts) stattfand. Veranstalterin war Competentia – Kompetenzzentrum Frau & Beruf Westfälisches Ruhrgebiet, unter dem Dach der Wirtschaftsförderung Dortmund.

Der voll ausgebuchte Workshop Yes, we can! Als Unternehmerin stark in Konflikten war ein voller Erfolg! Die Unternehmerinnen nahmen Wertvolles für ihren beruflichen Alltag mit und gingen gestärkt im Umgang mit Konflikten nach Hause.



Mit dem LEO-Adventskalender Gutes tun



Weihnachtszeit – trotz Lebkuchen in den Supermarktregalen noch in weiter Ferne? Klar. Doch die Vorbereitungen für Projekte in der Weihnachtszeit laufen bereits auf Hochtouren. So auch für den LEO-Adventskalender. Für das Leuchtturm-Projekt des LEO-Clubs Dortmund „Florian“ hat Pascal Kowsky die Verantwortung übernommen.

Der LEO-Adventskalender ist eine in Dortmund seit 2002 jährlich organisierte Tombola in der (Vor-)Weihnachtszeit. Künstlerisch gestaltete Kalender sind zugleich Lose und bieten die Chance auf attraktive Gewinne. Der Erlös aus dem Kalenderverkauf kommt dieses Jahr dem Verein Kinderglück Dortmund e. V. sowie dem Ortsverband Herdecke des Kinderschutzbundes e. V. zugute.

Win-Win-Win-Situation

Das Adventskalender schafft Wert für alle Beteiligten:

- o Die Spendenziele erhalten finanzielle Unterstützung und mediale Aufmerksamkeit.

- o Die Teilnehmer der Tombola spenden für einen guten Zweck und können attraktive Preise gewinnen.
- o Die Sponsoren unterstützen karitatives Engagement in der Umgebung und nutzen den Kalender als Werbemittel.

Unter anderem aus diesen Gründen ist der diesjährige LEO-Adventskalender weiter gewachsen. Gemeinsam mit dem Herdecker LEO-Club „Harkort“ wurden signifikant mehr Sponsoren für das Projekt begeistert, eine höhere Gewinnsumme als je zuvor gesponsert und die bisher höchste Auflage erzielt. Die in den vergangenen Jahren erzielten Erfolge sind ein eindrucksvoller Beleg für die breite Akzeptanz und Unterstützung des Projektes – auf Seiten der Sponsoren und der Menschen in unserer Region.

Die Adventskalender sind bereits im Druck und werden ab Ende Oktober vielerorts in Dortmund und Herdecke zu kaufen sein.

– Der nächste Mandat Growthletter®
erscheint am 03.11.2014 –

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

Redaktionsassistentz:

Nadine Müller
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
© Titelbild: MZINQ Stock (Kompass)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis: Bilder 1-3, 5-6: MAXFX, Nikolay Okhitin, Stefanie Lindorf, mattilda, emeraldphoto, Bild 4: Olga Paśławska, www.istockphoto.com, Bild 7: TZDO
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Seite 6: uneWind
© Seite 11: SergeyIT (Kalender/Uhr)
© Seite 15: virtua73

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Nadine Müller
nadine.mueller@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de