



MANDAT GR WTH LETTER®

Fokusthema: Umsatz steigern



3

Editorial

Umsatz steigern



4

CEO-Tipp des Monats

Wachstum beginnt oben



5

Marke

Marketing und Vertrieb Hand in Hand



7

Geschäftsausbau

Umsatz steigern: Einfach mit Struktur und Emotion



8

Prozesse & Organisation

Wenn die Organisation an ihre Grenzen stößt



9

Internationales Marken-Kolloquium

„Marke – Die Kunst des Weglassens“
– 13./14. September 2018



10

Vorträge & Veranstaltungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



15

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Lauter gute Nachrichten: Es ist Ostern, das Wetter bemüht sich, wir haben wieder eine richtige Regierung, die Wirtschaft sprudelt immer noch, die ersten Projekte des Jahres sind bei vielen Unternehmen schon erfolgreich abgeschlossen. Es läuft bei uns in Deutschland.

Ein bisschen Essig mag ich heute aber doch in den Wein gießen, denn aus aktuellem Anlass, der an dieser Stelle keine Rolle spielt, und als ein Hüter des Wachstumsgedankens möchte ich darauf hinweisen, dass die derzeitige Situation in unserem Land, in unseren Unternehmen, bei uns selbst kein Resultat der Gegenwart ist, sondern der Vergangenheit und dass es

dringend geboten ist, weiterhin in Bewegung zu bleiben. Wir dürfen uns nicht auf unserem vermeintlichen Erfolg ausruhen. Dies auszuführen werde ich in einem Vortrag in Brüssel im April unter dem Titel „Die Gefahr des Erfolgs“ die Gelegenheit haben.

Ist es nie genug? Die Frage ist falsch gestellt und zeugt meist von einer gewissen Rhetorik, manchmal sogar von einer versteckten Agenda. Es geht nicht darum, ob es „genug“ ist. Es geht darum, ob wir uns weiterentwickeln, ob wir Wachstum ganzheitlich verstehen oder ob wir uns damit begnügen, Geld und Wachstum miteinander gleichzusetzen. Das ist stets fatal.



Daher sehen Sie den vorliegenden Mandat Growthletter® unter dem Fokusthema „Umsatz steigern“ bitte unbedingt unter dem Aspekt des gesunden profitablen Wachstums. Ganz ohne Umsatz funktioniert es ja schließlich nicht. Mehr noch, ... – ach, lesen Sie einfach selbst.

Frohe Ostern!

Ihr und Euer

Prof. Dr. Guido Quelle



SCHREIBEN SIE MIR:
guido.quelle@mandat.de



LESEN SIE TWITTER-TIPPS ZU PROFITABLEM WACHSTUM
[@guidoquelle](https://twitter.com/guidoquelle)



SEHEN SIE VORTRAGSCLIPS AUF YOUTUBE
[@guidoquelle](https://www.youtube.com/guidoquelle)



BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL
[@guidoquelle](https://www.xing.com/guidoquelle)



FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN
[@guidoquelle](https://www.linkedin.com/guidoquelle)



UNSER BLOG
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

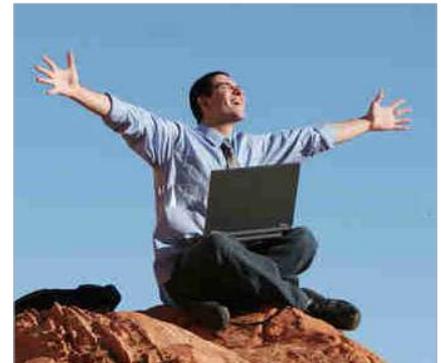
von Guido Quelle



Unsere Buchempfehlung:

Wachstum beginnt oben
– Treibstoff für unternehmerische
Wachstumsmotoren

ISBN 978-3-658-03657-7, 39,99 EUR



Wird in Unternehmen über Wachstum gesprochen, ist der Betrachtungsfokus sehr häufig die letzte Zeile der Gewinn- und-Verlustrechnung: Das Betriebsergebnis, der Gewinn. Unabhängig davon, ob das EBT, EBIT, EBITDA oder das Ergebnis nach Steuern berücksichtigt wird: Wachstum wird am Gewinn gemessen. Nun ist erst einmal nichts Falsches daran, ein Unternehmen an seinen Resultaten zu messen, aber wichtiger als das Betriebsergebnis – unabhängig von der gewählten Bemessungsgröße – ist, will man über gesundes profitables Wachstum sprechen: Die Top-Line, die obere Zeile der GuV, der Umsatz. Wachstum beginnt oben.

Wenn ich dies in meinen zahlreichen Vorträgen oder auch in Gesprächen durchaus nachdrücklich betone, kann ich die Reaktionen in drei Gruppen einteilen: Die eine Gruppe nickt langsam, die andere Gruppe hat ein symbolisches Fragezeichen auf der Stirn, die dritte Gruppe argumentiert dagegen, meist beginnt dieser Vortrag mit: „Man darf doch die Kosten nicht aus dem Auge verlieren!“ – danach erfolgt ein mehr oder weniger ausführlicher Vortrag über die Wichtigkeit des Kostenmanagements.

Ja, es ist wichtig, auf die Kosten zu achten, denn sonst verbrennt man zu viel monetäre Energie im System. Aber: Ich setze ein intelligentes Kostenmanagement in einem intelligenten Unternehmen voraus. Wer als Unternehmenslenker die Kosten aus dem Ruder laufen lässt, erfüllt die Grundleistung, die in seiner Verantwortung steckt, nicht ordentlich. Kosten unterliegen nahezu vollständig der eigenen Kontrolle, dem eigenen Einfluss und das Kostenmanagement ist ein Routineprozess. Wir können die Kosten auch auf Null senken, dann schließen wir den Laden halt ab. Wir können uns statt schlank auch mager sparen, dann sind wir gar nicht mehr bereit für neuen Umsatz, weil wir ihn, obwohl er möglich wäre, gar nicht mehr abbilden können.

Die Haltung zur Generierung des Gewinns ist oft falsch. Statt „Wie können wir möglichst viel Kosten sparen?“ muss es heißen „Wie können wir profitablen Umsatz generieren?“

Sie meinen, dass sei eine semantische Finesse? Keineswegs, denn die Sichtweise auf profitablen Umsatz ist eine gänzlich andere als die auf Senkung von Kosten. Die erste Sicht ist marktorientiert, die zweite ist selbstreferenziert, intern fokussiert. Entsprechend agiert ein Unternehmen am Markt, entsprechend handelt die Mannschaft. Profitabler Umsatz stammt – gute Produkte vorausgesetzt – aus vernünftigem Preis und vernünftigen Kosten. Die Kosten sind dabei aber als selbstverständlich zu optimieren anzusehen und sollen sich vor allem nicht als Knebeln von Lieferanten oder hektischen Freisetzen von Personal darstellen. Es geht um den Fokus auf Umsatz und auf das Realisieren eines profitablen Preises am Markt für die großartigen Produkte und Dienstleistungen, die man anbietet. Unternehmen, die auf Wachstum von oben ausgerichtet sind, erzielen meiner Beobachtung zufolge wesentlich stärkere Resultate, als die Kostenoptimierer. Eine Kostenoptimierungsoffensive wirkt natürlich sofort, ist aber, außer im Turn-Around, in der Sanierungssituation, meist nicht erforderlich. Wir sprechen schließlich vor allem von und mit Unternehmen, die wieder oder weiter wachsen wollen.

Damit sind wir auch schon bei Ihnen, beim CEO, bei der Unternehmenslenkung angelangt, denn Wachstum beginnt nicht nur „oben“ in der GuV, sondern auch „oben“, bei Ihnen: In Ihrem Kopf, am oberen Ende des Körpers und bei Ihnen „oben“ als Institution, in der Unternehmensleitung. Wie soll ein Unternehmen Wachstumsintelligenz, eine Wachstumsmentalität entwickeln, wenn die Unternehmensleitung nur auf die Kosten schaut? Richtig: Gar nicht. Leben Sie Wachstum vor. Setzen Sie intelligenten Umgang mit Kosten voraus, schauen Sie auf profitablen Umsatz. Sie werden eine Veränderung in Ihrem Unternehmen rasch feststellen.

Marketing und Vertrieb Hand in Hand

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Der Vertrieb muss die Marke verstehen und leben und das Marketing muss anerkennen, dass es Dienstleister für den Vertrieb ist.
- o Marketing und Vertrieb kennen sich häufig zu wenig – sorgen Sie dafür, dass gegenseitiges Verständnis für Reaktionen und Wünsche entsteht.
- o Ein guter Prozess der Zusammenarbeit besteht auch aus institutionalisierten Austauschgesprächen und nicht nur aus dem Griff zum Telefon.



Wenn wir tiefer in Realisierungsprojekte eintauchen, erleben wir es immer wieder, dass gerade die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb – welche einen extrem entscheidenden Dreh- und Angelpunkt darstellt, wenn es darum geht, den Umsatz zu steigern – deutliche Wachstumspotenziale aufweist. Es mangelt am Verständnis der Bereiche füreinander, an konkreten Absprachen, der Verzahnung von Maßnahmen oder schlichtweg an einem zielführenden Austausch, was schließlich zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten führt, die gemeinsamen Erfolgchancen schmälert und den möglichen Markterfolg des Unternehmens ausbremst. Welche Grundsätze der Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb sollten also von der Markenführung gefordert werden, damit ein entsprechender Umgang zwischen den Bereichen für profitables Wachstum von innen heraus sorgen kann?

5 Grundsätze einer wachstumsfördernden Zusammenarbeit zwischen Marketing und Vertrieb

1. Die Markenführung muss dem Marketing seine Funktion als Dienstleister nahebringen.

Selbstverständlich muss der Vertrieb die Marke leben und ebenso nach ihren Grundsätzen agieren. Aus der Markenführung sollten außerdem Vorgaben existieren, die klar ziehen, welcher Umsatz überhaupt angestrebt werden soll und welcher Umsatz möglicherweise bewusst nicht gemacht wird, um der Marke nicht zu schaden. Überdies ist eine Grundeinstellung des Marketings als Dienstleister, Beschleuniger für den Vertrieb wünschenswert. Es geht nicht darum, ein möglichst innovatives und kreatives Auftreten zu entwickeln, sondern darum, Kunden gezielt zu aktivieren, einen starken Spielraum für den Vertrieb zu schaffen und somit eine wirksame Vorverkaufsleistung zu erbringen.

2. Gezielte Information in beide Richtungen ist unbedingt erforderlich.

Es geht nicht darum, sämtliche Detail-Informationen auszutauschen, sondern herauszuarbeiten, welche Informationen, den Verkaufsprozess unterstützen können und welche Vertriebs- und Absatzmarktinformationen zurück an das Marketing fließen müssen. Dies erfordert von beiden Bereichen eine Vorbereitung der Informationsübergabe, denn in der Regel sprechen die Bereiche nicht zu wenig miteinander, sondern über die falschen Dinge. Es geht nicht darum, einen Sachstandsbericht abzulegen, sondern zentrale Informationen, die Verständnis und zukünftige Aktionen fördern, mitzuteilen.

3. Transparente Zielsetzungen und Anforderungen als Basis für ein abgestimmtes Vorgehen.

Neben den einzelnen Zielen in den Bereichen, müssen grundsätzliche Ziele des Unternehmens für die Entwicklung des Absatzmarktes definiert und kommuniziert werden, so dass in beiden Bereichen transparente und abgestimmte Messgrößen abgeleitet werden können, um diese Absatzmarktziele zu erreichen. Gibt es kein gemeinsames grundsätzliches Zielbild, besteht die Gefahr, dass Maßnahmen nur zufällig zielgerichtet erfolgen oder sich sogar konterkarieren – das Marketing entwickelt möglicherweise gerade eine Kampagne für eine neue Zielgruppe, während der Vertrieb ehemalige Kunden reaktiveren möchte.

4. Ein guter Prozess der Zusammenarbeit sichert gemeinsame Erfolge.

Ein definierter Prozess der Zusammenarbeit aus regelhaften Meetings und Rücksprachen, reduziert Abstimmungsbedarfe und ermöglicht eine ruhige, durchdachte Abwicklung im Tagesgeschäft. Typische Anfragen aus dem Vertrieb an das Marketing, wie der Wunsch nach einem neuen Produktblatt oder einem entsprechenden

Flyer idealerweise am selben Tag, werden nicht per Telefon über die Mauer geworfen, sondern können in Abstimmungsschleifen aus Konzeption, Planung und Umsetzung gebündelt besprochen und in der Regel mit zahlreichen weiteren Synergieeffekten realisiert werden. Dabei geht es nicht darum, Dutzende Meetings einzuführen, sondern eine passgenaue Abstimmung zu ermöglichen.

5. Klare Verantwortungsbereiche schaffen eine deutlich höhere Effektivität.

Vertrieb und Marketing haben enorm viele Berührungspunkte, so besteht die Gefahr, dass sich beide Bereiche selbstverständlich gegenseitig involvieren und es an Klarheit mangelt, wer tatsächlich für was verantwortlich ist, wer Wiedervorlagen pflegt, wer Themen oder Maßnahmen nachfasst, wer Umsetzungsprozesse anstößt. Eindeutig definierte Verantwortungsbereiche sorgen dafür, dass weder Doppelarbeit entsteht noch Inhalte verloren gehen, da sie vermeintlich im anderen Bereich angesiedelt sind.

Umsetzung

Unserer Erfahrung zufolge ist zunächst zu regeln, dass nicht mehr langwierig teilweise sogar über die falschen Dinge gesprochen wird, sondern die richtigen Dinge zur richtigen Zeit erörtert werden. Hierbei sind unbedingt die gegenseitigen Erwartungen zu klären und Timelines zu verabreden. Häufig erleben wir es außerdem, dass Marketing und Vertrieb, die jeweils andere Abteilung zu wenig kennen und so Reaktionen und Wünsche nur schwer verstehen oder bestenfalls antizipieren können. Es lohnt sich daher, Vertriebsmitarbeiter tageweise im Marketing einzusetzen und umgekehrt beispielsweise einen Marketingmitarbeiter auf Reise mit einem Außendienstmitarbeiter zu schicken.

Diskutieren Sie, wie das Marketing das Beste dafür tun kann, um profitablen Umsatz zu schaffen bzw. den Vertrieb dabei aktiv zu unterstützen. Entwickeln Sie gemeinsam, welche gezielten Informationen dafür sorgen können, dass der Vertrieb besser vorbereitet ist, über einen Informationsvorsprung beim Kunden verfügt und den Marketing-Mix optimal anwenden kann, so dass der Markt optimal bearbeitet werden kann. Der Vertrieb ist dabei nicht nur der Empfänger von Leistung, sondern muss ebenso systematisch, das Feedback, welches nur er ungefiltert am Markt erhält, zurückspeiegeln. So basieren neue Konzepte und Weiterentwicklung des Marketings auf einer deutlich valideren Grundlage.

Im Rahmen der Gestaltung der Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb empfehlen wir unseren Klienten stets auch institutionalisierte Formate des Austausches einzuführen – seltener in einer größeren Gruppe z. B. bestehend aus der gesamten Vertriebsmannschaft und dem Marketing, regelmäßiger zwischen Personen, bei denen

die Verantwortung von Vertrieb auf Marketing übergeht oder umgekehrt sowie welche Hol- und Bringschuld an Informationen besteht. Die folgenden vier Fragen sind nicht allumfassend, ihre Antworten schaffen aber einen pragmatischen Rahmen, um die Schnittstelle zwischen Marketing und Vertrieb erfolgreich zu gestalten, wenn Sie die fünf Grundsätze anerkannt und definiert haben:

- o Welcher Zeitpunkt des Informationsaustausches ist sinnvoll?
- o Welche Austauschfrequenz ist sinnvoll?
- o Welche Kommunikationsform eignet sich?
- o Wie kann die gegenseitige Involvierung in Maßnahmen gestalten werden?

Gerade aus der Perspektive heraus, den Umsatz steigern zu wollen, interessant und attraktiv auftreten zu können, ist ein Informationsvorsprung für den Vertrieb beispielsweise bevor Markt und Kunden kommunikativ informiert werden, sehr wichtig. Setzen Sie die Austauschfrequenz zu Beginn nicht zu gering an, üben Sie den Austausch miteinander, achten Sie auf eine gute, klare Vorbereitung der Beteiligten, darauf, dass Entscheidungen konsequent getroffen und nachbereitet werden und Informationen im nächsten Treffen nicht doppelt fließen. Reduzieren Sie die Frequenz ggf. nachträglich noch einmal. Es muss sich nicht um persönliche Meetings handeln, auch Telefonkonferenzen sind ein gutes Mittel, um sich schnell und effektiv auszutauschen ohne logistischen Aufwand. In den Treffen sollte es nicht darum gehen, Maßnahmen gemeinsam zu erarbeiten, sondern den Weg zu verabreden. Dabei ist die Involvierung des Vertriebs in Marketing-Maßnahmen in der Regel höher zu wählen als umgekehrt. So kann der Vertrieb direkte Erfahrungen der Marktbearbeitung einbringen, was in der Umsetzung wiederum den Erfolg neuer Marketingmaßnahmen erhöht. Um den richtigen Grad der gegenseitigen Information zu finden, helfen die Fragen: Was muss der Vertrieb wissen, um besser verkaufen zu können? Welches Wissen, welche Erfahrungen und Sichtweisen braucht das Marketing, um Maßnahmen besser aufbauen zu können?

Fazit

Der Vertrieb muss die Marke verstehen und leben. Das Marketing muss anerkennen, dass es Dienstleister für den Vertrieb ist und eine Vorverkaufsleistung erbringt. Es lassen sich erhebliche Umsatzpotenziale heben, wenn sich die Markenführung den Bereichen Marketing und Vertrieb einmal fokussiert annimmt, damit Marketing und Vertrieb Hand in Hand eine deutlich bessere Leistung erbringen können. Hand in Hand bedeutet dabei nicht, permanent zusammenzuarbeiten, sondern über transparente Ziele, klare Absprachen und definierte Schnittstellen, die Bedürfnisse des Kunden besser zu kennen und zu erfüllen und diese schließlich zu begeistern.

Umsatz steigern: Einfach mit Struktur und Emotion

von Fabian Woikowsky

Kurzübersicht

- o Umsatz steigern fokussiert stets die Zukunft, nicht die Vergangenheit. Selbstverständlich? Mitnichten: Betrachten Sie versuchsweise Gespräche in Vertriebsorganisationen unter diesem Gesichtspunkt.
- o Begeisterung entsteht (fast) immer für Inhalte, nicht für Zahlen ...
- o Kein Wachstum ohne Struktur und Follow-Up.



Zugegeben, der Titel ist provokant. Wenn es so einfach ist, warum tun sich so viele Unternehmen dann schwer damit? Weil es einfach, aber nicht leicht ist. In den vielen Vertriebsprojekten unserer Beratungspraxis hat sich das folgende Vorgehen bewährt, das wir Ihnen als Vertriebsverantwortliche für die nächste Runde der Gespräche mit Ihrem Vertrieb an die Hand geben möchten. Es hilft, die Herausforderungen klar zu machen, zu strukturieren und nacheinander zu lösen:

- o **Erstens:** Es gilt den Vertrieb für die angestrebte Umsatzsteigerung zu gewinnen. Es lohnt sich, eine Mischung aus Drama und Begeisterung anzustreben, aus der ersichtlich wird, warum es für das Unternehmen wichtig ist und warum es für den Vertrieb selber und die handelnden Mitarbeiter „cool“ ist, eine neue Dimension in Sachen Umsatz anzustreben. Es ist hierbei wichtig, sensibel vorzugehen, denn die Frage steht regelmäßig unausgesprochen im Raum, ob man denn in der Vergangenheit, bzw. jetzt gerade etwas falsch gemacht - oder sich nicht ausreichend angestrengt habe. Hierauf sollte man antworten und deutlich machen, dass es eben nicht um Fehler der Vergangenheit sondern um Chancen der Zukunft geht, die – mit gutem Grund – jetzt und nicht gestern angegangen werden.
- o **Zweitens:** Natürlich sollten quantitative Ziele verabredet werden. Der Schwerpunkt der Diskussion jedoch sollte auf Inhalten, also dem Weg und qualitativen Zwischenergebnissen liegen. Begeisterung entsteht (fast) immer für Inhalte, nicht für Zahlen.

- o **Drittens:** Es gilt die Maxime „Kein Wachstum ohne Struktur und Follow-Up“. Daher entwickeln und dokumentieren Sie gemeinsam einen Maßnahmenplan, der bis auf Kundenebene den Weg zu den ehrgeizigen Zielen beschreibt. Der Startpunkt jeder Diskussion in diese Richtung sollten die Ziele und die Bedürfnisse des Kunden sein, nicht die eigenen.
- o **Viertens:** Tragen Sie Sorge für einen effektiven, unterstützenden Follow-Up Prozess, denn es ist sicher, dass der Plan nicht 1:1 umgesetzt wird und gleichzeitig ohne Abweichungen aufgeht. Hier hilft es ein sinnvolles Verfahren des Dialogs und der gemeinsamen Weiterentwicklung innerhalb des Vertriebs zu finden und umzusetzen.

Übrigens: Einer Rückdelegation nach dem Motto „Ich habe getan, was Sie mir aufgetragen haben. Leider hat es nicht funktioniert. [Was soll ich tun?]“ lässt sich durch eine einfache Regel des Miteinander begegnen: Jedes Gespräch zu einem Engpass beginnt mit einem Vorschlag des Mitarbeiters zur Lösung.

Wenn die Organisation an ihre Grenzen stößt

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Neue Geschäftsfelder erfordern neue Prozesse – nicht bloß effizientere.
- o Wirksame Prozesse wahren die Balance zwischen Struktur und Eigenverantwortung.
- o Auf Werkzeug und Methoden beschränkte Prozessoptimierung ist zum Scheitern verurteilt.



Prozessarbeit allein kann Ihren Umsatz nicht steigern, aber sie ist wesentliches Fundament für Umsatzsteigerungen und weiteres Wachstum. Gemeinsam mit einem Zulieferer für den Anlagenbau haben wir im Rahmen eines Wachstumsprojektes für den Einstieg in ein neues Geschäftsfeld passende Prozesse der Auftragsabwicklung erarbeitet und eingeführt. Die vor und in diesem Projekt aufgetretenen Symptome und Situationen sind typisch für Organisationen, die an ihre Grenzen stoßen. Folgend sind ausgewählte davon beschrieben.

- o **Woran eine überlastete Organisation erkennbar ist:** Eine gefühlte hohe Arbeitslast in der Auftragsabwicklung ist nahezu naturgegeben. Je mehr Zeit für Aufgaben verfügbar ist, umso mehr Zeit benötigen sie – demnach ist die gefühlte Arbeitslast kein geeignetes Kriterium. Ein Indikator mit höherer Treffsicherheit ist die Häufigkeit von Sonderfällen. Im oben genannten Unternehmen hätte nahezu jeder neue Auftrag eine Ausnahme der bestehenden Prozesse dargestellt. Damit war erkennbar, dass neue Prozesse dringend nötig waren. Wenn sich also die Anforderungen des Marktes ändern, gilt es auch die Prozesse anzupassen. Verhärtete Fronten zwischen einzelnen Bereichen sind ein weiteres Indiz dafür, dass das Tagesgeschäft neue Strukturen erfordert, denn dies geht in nahezu allen Fällen mit unklaren Verantwortlichkeiten und Erwartungen einher.
- o **Wie viel Struktur eine Organisation benötigt und verträgt:** Zwei wesentliche Parameter sind die Fähigkeit der Mitarbeiter, sich in unbekanntes Terrain einzuarbeiten und die Wachstumsphase des Unternehmens. Während des Eintritts in ein neues Geschäftsfeld (bzw. der Initialisierungsphase) sind die Abläufe noch nicht hinreichend erprobt, dies erfordert eine hohe Flexibilität. Erst in einer Wachstumsphase bietet Struktur in den Prozessen zusätzliche Standardisierungsvorteile. Beide Parameter ändern sich im Zeitverlauf. Prüfen und justieren Sie deshalb den bildhaften Schieberegler zwischen Struktur und Eigenverantwortung regelhaft. Ein „Zu viel“ an Struktur kann dazu

führen, dass die Mitarbeiter bloß Dienst nach Vorschrift machen und wertvolle Erfahrung ungenutzt bleibt. Regeln Sie deshalb nicht die Ausnahme und betonen bei der Einführung neuer/angepasster Prozesse, dass die Prozesse das Einschätzungsvermögen und die Erfahrung der Mitarbeiter ergänzen anstatt es zu verdrängen.

- o **Wie die Prozessarbeit richtig Wirkung entfaltet:** Die formelle Definition und Abstimmung von Prozessen und Schnittstellen ist Handwerkszeug. Sie werden staunen, welche Ungereimtheiten in solchen Treffen zu Tage kommen und wie das Verständnis zwischen den Abteilungen steigt. Dazu allein sind diese Treffen schon hilfreich. Allerdings können die Prozesse erst ihre Wirkung entfalten, wenn sie im Tagesgeschäft umgesetzt werden. Achten Sie bei der Einführung darauf, dass keine bloße „Schüttung“ an Informationen zu den neuen Vorgehensweisen erfolgt, sondern dass insbesondere geklärt wird: Welche Veränderung bedeutet das für das Tagesgeschäft des Einzelnen (am besten anhand konkreter Beispiele)? Und nach der Einführung gilt es, als Führungskraft aufmerksam die geänderten Vorgehensweisen zu beobachten. Loben Sie positive Verhaltensänderungen ebenso wie systematisches Verharren in alten Verhaltensmustern angesprochen werden sollte. Während Sie in der Phase der Prozessdefinition säen, können Sie hier ernten: Die mitunter unangenehmen Gespräche offenbaren nicht nur im oben genannten Wachstumsprojekt Umsetzungshürden in der Praxis und zeigen ganz konkrete Anpassungsbedarfe der Prozesse und Werkzeuge – greifbare und meist überwindbare Grenzen der Organisation.

Berücksichtigen Sie beim Eintritt in neue Geschäftsfelder die neuen Anforderungen an die Auftragsabwicklung und stellen Sie ein geeignetes, prozessuales Fundament sicher. Bleiben Sie nicht bei der methodischen Definition der Prozesse stehen, sondern binden Sie Ihre Führungskräfte in die Führung der Veränderung aktiv ein.

15. Internationales Marken-Kolloquium „Marke – Die Kunst des Weglassens“ – 13./14. September 2018

Ökologisch und innovativ unterwegs

In dieser Ausgabe möchten wir Ihnen eine weitere Referentin vorstellen, auf die Sie sich im September im Kloster Seeon freuen können. Seit 40 Jahren steht Vaude für hochwertige Outdoor Bekleidung und Ausrüstung für Bergsportler und Radsportfans. Als modernes Familienunternehmen und innovativer Outdoor-Ausrüster nimmt Vaude seine Verantwortung gegenüber Mensch und Natur in besonderem Maße wahr.



Wir freuen uns darauf, **Dr. Antje von Dewitz, geschäftsführende Gesellschafterin der Vaude Sport GmbH & Co. KG** im schönen Chiemgau zu begrüßen.

Dr. Antje von Dewitz ist es gelungen, eine mutige unternehmerische Entscheidung in einem schwierigen Marktumfeld konsequent anzugehen und umzusetzen. Das finden wir besonders spannend und diese Geschichte, möchten wir gemeinsam mit Ihnen in Seeon näher betrachten. Viele Unternehmen sprechen über Nachhaltigkeit, aber nur wenige verändern wirklich Grundlegendes am eigenen Verhalten, stellen Bewährtes in Frage und wagen sich auf einen anderen Weg – insbesondere wenn man bedenkt, an welchen Orten und auf welche Art und Weise im Outdoor-Bereich üblicherweise produziert wird – ist

dies bemerkenswert, denn als überzeugte Botschafterin der Nachhaltigkeit beschloss Dr. Antje von Dewitz 2010, dass Vaude bis 2020 ausschließlich PFC-freie (d. h. frei von umweltschädlichen Fluorcarbonen) Produkte auf den Markt bringen wird. Frau Dr. von Dewitz hat die Marke Vaude damit eindeutig positioniert. Ihr feines Gespür für notwendige Veränderungen, zeigt sich auch in Projekten wie „iRentit“, ein Leihsystem für Rucksäcke, und „iFixit“, einer Online-Reparatur-Plattform.

Freuen Sie sich auf einen hochspannenden Vortrag der Frau, deren unternehmerische Erfolge sie zur jüngsten Familienunternehmerin in die „Halls of Fame“ der Familienunternehmen machten.

Sichern Sie sich Ihren Platz!

Wenn Sie nach Wachstumsimpulsen suchen, Teil einer hochkarätigen Gemeinschaft sein möchten und den hohen Wert, dieses hochgradig praxisrelevanten Austausches mit sehr erfahrenen Markenführern und jungen Unternehmern erkennen, zögern Sie nicht.

Nutzen Sie jetzt die Gelegenheit und registrieren Sie sich an für das 15. Internationale Marken-Kolloquium am 14./15. September 2018 im Kloster Seeon im Chiemgau.

Schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an, um sich direkt anzumelden oder zunächst mehr zu erfahren (**kerstin.scupin@mandat.de**; +49 231 9742-390).



„Die erlebte offene Atmosphäre, also diese Freiheit des Denkens und Redens, und auch die Offenheit nicht nur vom Podium aus, sondern auch unter den Teilnehmern bringt schon so eine ganz spezielle Atmosphäre, die auch in die Zukunft geht. Da kann ich echt etwas mitnehmen.“

Klaus Wagner
Geschäftsführer-Josera petfood GmbH & Co. KG

Westfälische Kaufmannsgilde: Was heiß aussieht, ist heiß. Was nicht heiß aussieht, ist auch heiß.

Das war ein heißer Abend am 14. März 2018 und wer dabei war, weiß was ich meine. Es hatte schon seinen Grund, dass der Besuch bei unserem Gildenmitglied und stellvertretendem Vorsitz, Dirk Schroeder und seinem Sohn Daniel mit einer limitierten Teilnehmerzahl versehen war. „Ausgebucht“, war das Resultat und so wurden die 30 Teilnehmer nach einem äußerst erhellenden Einstiegsvortrag von Dirk Schroeder durch ihn und seinen Sohn durch die Anker Schroeder ASDO geleitet. Wer wollte, konnte bis an den Schmelzofen herankommen, natürlich alles unter größter Vorsicht und mit entsprechender Sicherheitsanweisung und zwei Grundregeln: Erstens: Nichts anfassen, weil das, was heiß aussieht, heiß ist und das, was nicht heiß aussieht, auch heiß ist. Zweitens: Fotos ja, aber nur von den Produkten, nicht von den Maschinen. Natürlich haben wir uns alle daran gehalten.

Dass die Anker, die bei Anker Schroeder ASDO hergestellt werden, nichts mit „Schiffsankern“ zu tun haben, wurde sehr bald klar. Vielmehr sorgt Familie Schroeder dafür, Anker für Brücken, Spundwände, Gebäude zu bauen, die Zugkräfte bändigen. So lautet auch die Wertaussage des Unternehmens: „Wir bändigen Zugkräfte“.

Bis zu 4.500 Tonnen Stahl (vier-tausend-fünf-hundert!) hält das Unternehmen in Körne vor, um flexibel agieren zu können und wir waren alle hochgradig beeindruckt über das Stauchen des heißen Stahls, über die Finessen, die sich Familie Schroeder über die Generationen ausgedacht hat, um besser zu sein, als der Wettbewerb. In der internationalen Top-Liga spielen die Schroeders nämlich schon lange und Referenzen in Top-Metropolen zeugen beeindruckend davon.

Wann kann man in Dortmund schonmal einen stahlverarbeitenden Familienbetrieb besichtigen? Wohl nur bei der Westfälischen Kaufmannsgilde. Die regen Fragen, die von Kompetenz zeugten und die präzisen Antworten, die die hohe Expertise der Familie Schroeder verdeutlichten, waren eine „Ohrenweide“.

Natürlich erhielt auch unser Gastgeber eine Gloria – diesmal mit der Nummer 12 von 30. Erst um 21 Uhr fanden wir alle den Weg heim, es war einfach zu spannend. Danke, lieber Dirk und Daniel Schroeder!



Private Equity Forum NRW: Investors' Circle – Im Gespräch mit Prof. Dr. Guido Quelle



Wie man Wachstum treibt

Wolfgang Lubert, Vorsitzender des Vorstandes der Private Equity Forum NRW e. V. und Gründer und Geschäftsführer der EnjoyVenture Management GmbH hat mit dem Kamingespräch ein neues, intimes Format ins Leben gerufen und als ersten Gast unter dem **Thema „Wie man Wachstum treibt“** Prof. Dr. Guido Quelle dazu eingeladen.

Zur Premiere versammelten sich am 8. März circa 30 Unternehmer vor dem Kamin des Industrieclubs Düsseldorf mitten in der Innenstadt.

Neben der Diskussion mehrerer Thesen des im vergangenen Jahr veröffentlichten Wachstumsmanifestes von Guido Quelle, stellte Wolfgang

Lubert viele unternehmerische aber auch persönliche Fragen, die Quelle mit den unterschiedlichsten Erfahrungen und Erfolgsmustern aus der Mandat-Projektarbeit begegnete:

- o Wie werden brillante Konzepte auf intelligente Weise umgesetzt?
- o Wie kann man Empfehlungen am besten herbeiführen?
- o Wie kriert man ein möglichst scharfes, eigenes Profil?
- o Wie erreicht man Kopf und Herz, um Veränderungen voranzutreiben?
- o Wie lässt sich die eigene Mannschaft sinnvoll einbinden und mitnehmen?
- o Wie kann man liebgewonnen Gewohnheiten hinterfragen und neuen Raum für Wachstum schaffen?

Schließlich endete der Abend nach drei inspirierenden Stunden in einer vertraulichen Atmosphäre und das letzte Statement von Professor Quelle, dass ein positives Wachstumsverständnis wieder in unserer Gesellschaft ankommen müsse, prägte die folgenden Gespräche auf eine sehr bejahende Art und Weise.

Ebenso eine Premiere bestand für Mandat in der farbenfrohen Begleitung des Gesprächs durch Frau Brechtje Hendriks. Ein Ergebnis des Graphic Recordings sehen Sie hier:

Das Kamingespräch kostenfrei anfordern

Das Kamingespräch wurde aufgezeichnet, wir werden Ihnen in Kürze separat die Möglichkeit bieten, das Gespräch kostenfrei anzufordern. Wenn Sie sich jetzt schon registrieren möchten, schreiben Sie uns eine E-Mail (sabrina.schroeter@mandat.de) – wir kommen schnellstmöglich auf Sie zu und stellen Ihnen einen Download-Link zur Verfügung.



Die spannende Phase für den „Innovator des Jahres 2018“ beginnt – unterstützen Sie Mandat mit Ihrem Voting!

Wir freuen uns über Ihre Stimme!

Deutschlands Top-Innovatoren stellen sich zur Wahl und auch Mandat ist in diesem Jahr in der Kategorie „Beratung und Dienstleistung“ vertreten.

Der „Innovator des Jahres“ – ins Leben gerufen über das Onlineportal und Informationsnetzwerk „Die Deutsche Wirtschaft“ (DDW) – ist wohl der größte Publikumspreis der deutschen Wirtschaft mit einer Jury bestehend aus über 80.000 Unternehmern, Geschäftsführern und Führungskräften, die den Preis in sieben Kategorien vergeben.

Stimmberechtigt sind alle Empfänger des DDW-Newsletters über den jeder Leser in den kommenden Wochen regelmäßig über die einzelnen Nominierten informiert wird. Der Startschuss fällt am 10. April, die Kategorie „Beratung und Dienstleistung“ erwartet Sie dann am 02. Mai.

Tragen Sie sich kostenfrei und unverbindlich in den Newsletter der Deutschen Wirtschaft ein und stimmen Sie für Mandat! Hier gelangen Sie zur [Anmeldung](#).

Der Newsletter der Deutschen Wirtschaft erscheint stets wöchentlich und informiert über die Top-Themen der Plattform.

Was macht Mandat zum Innovator?

Mandat ist für die Begleitung von hunderten Unternehmen und die Stärkung der dahinterstehenden Unternehmer auf ihrem Wachstumskurs für den Preis „Innovator des Jahres 2018“ nominiert.

Innovation steht dabei für uns als Quelle für das gesunde, profitable Wachstum, für das wir gemeinsam mit unseren Klienten sorgen wollen – für intelligente Lösungen, für Gespür für die Bedürfnisse des Kunden, für Multiplikation und keine schlichte Addition von Mehr des Gleichen, für Wachstum, das von innen kommt.

Also: Vote, vote vote!

- o Registrieren Sie sich hier: [Anmeldung](#)
- o Und stimmen Sie in der Kategorie „Beratung und Dienstleistung“ für Mandat! Die offizielle Aufforderung über die Deutsche Wirtschaft erreicht Sie dann am **02. Mai**.

Wir danken Ihnen für Zeit, Muße und Unterstützung und sind heute schon hochgradig gespannt, was wir Ihnen im Anschluss an den Festakt am 09. Mai 2018 berichten können.

Hier gelangen Sie außerdem zu unserer [Nominierungsseite](#)!



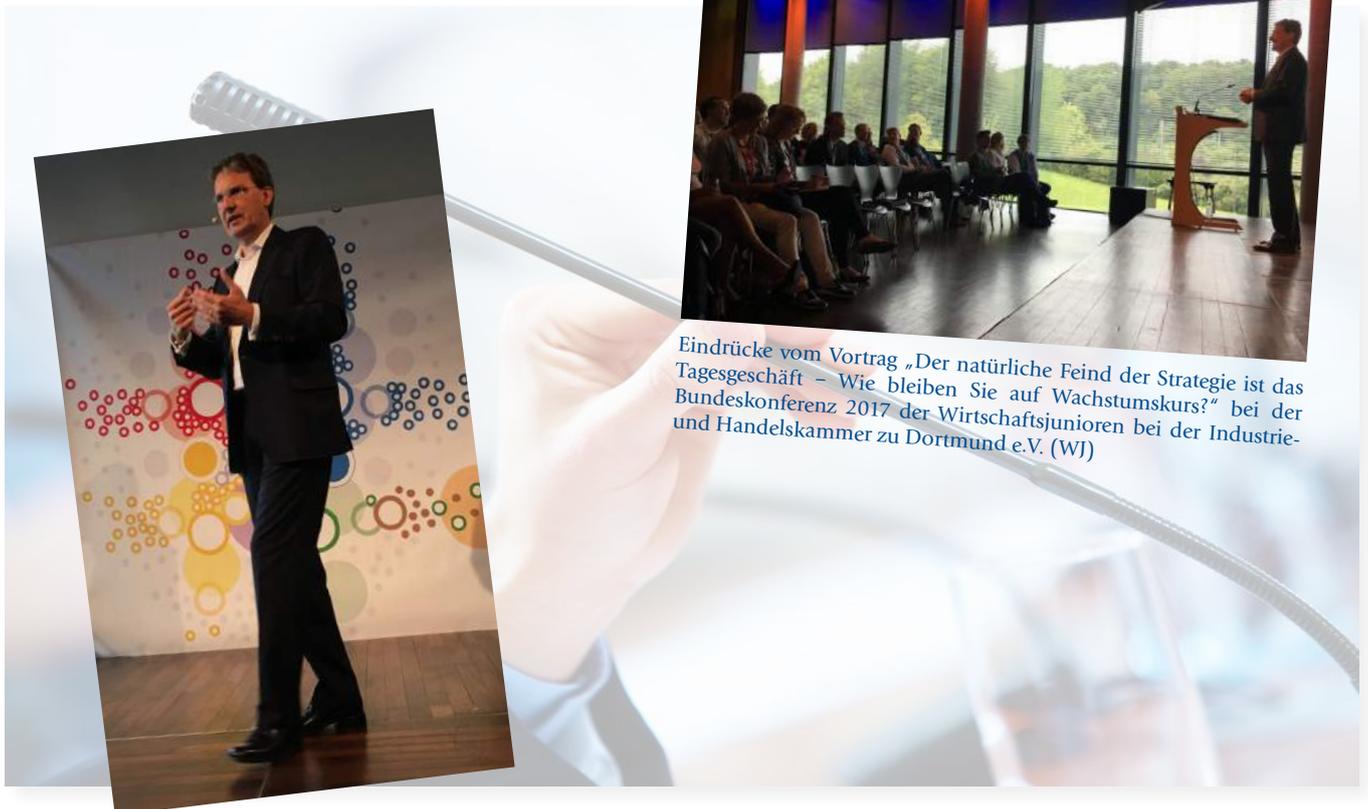
Wachstums-Know-how live erleben im Kreise ausgezeichneter Mittelständler

Vortragsankündigung – Laureates 2018: Das Spitzentreffen am Tegernsee

Der nächste Vortrag von Wachstumsexperte Prof. Dr. Guido Quelle wird am 21. April im Rahmen der diesjährigen Laureates getragen durch das Europäische Wirtschaftsforum e. V., die Union Mittelständischer Unternehmen e. V. und den Bundesverband Deutscher Mittelstand stattfinden.

Als Spitzentreffen ausgezeichneter Unternehmerinnen und Unternehmer ist die Laureates eine öffentliche Veranstaltung und bietet neben abwechslungsreichen unternehmerischen auch persönliche Themen und Impulse – ob Unternehmensnachfolge, der Umgang mit Herausforderungen und Stresssituationen, Digitalisierung, Streitkultur oder schließlich Wachstumsbarriere überwinden. Hier gelangen Sie zum vollständigen [Programm](#) der Laureates, die vom 20. – 22. April am Tegernsee stattfinden wird.

Wenn Sie Repräsentant eines Unternehmens sind, dass in den vergangenen zehn Jahren für seine Leistungen öffentlich ausgezeichnet wurde – denn Laureates heißt auf Latein nichts geringeres als „Lorberkranzträger“ – ist eine Teilnahme für Sie möglich. Gerne leiten wir Ihr Anliegen weiter. Guido Quelle erleben Sie direkt zu Beginn des zweiten Veranstaltungstages.





Mandat-Vortragstermine 2018

Vorträge von Prof. Dr. Guido Quelle – Kontakt: guido.quelle@mandat.de

- 29. Januar 2018 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 8. März 2018 ✓ Private Equity Forum NRW „Im Gespräch mit ... Guido Quelle“, Industriecenter Düsseldorf
- 10. April 2018 Vortrag „Die Gefahr des Erfolgs“, Jahreshauptversammlung des BOGK, Brüssel
- 20./21. April 2018 Vortrag auf der LAUREATES „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, Weißach
- 25./26. April 2018 Gastgeber des 3. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach 
- 2. Mai 2018 Vortrag mit Diskussion „Wachstum kommt von innen – Wie Sie interne Bremsen lösen und Ihrer Organisation neuen Schub geben“, Michael-Gilde, Dortmund
- 3. Mai 2018 Vortrag auf einem Global Leadership Meeting „Wachstum kommt von innen“, Grand Elysée Hotel, Hamburg
- 13./14. Sep. 2018 Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, Chiemgau 

Weitere Mandat-Vorträge

- 15. Februar 2018 ✓ Vortrag „Ihr Baubetrieb als Marke“, 17. Westfälischer Fliesentag, Kamen (Linda Vollberg)



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](#)

Willkommen liebe Myrto



Seit dem 2. März 2018 verstärkt Myrto Marinos als studentische Mitarbeiterin unser Mandat-Team.

Myrto wurde am 7. April 1992 in Gießen geboren und hat ihr Abitur an einer deutschen Schule in Athen absolviert.

Nach ihrem Schulabschluss begann Myrto einen neuen Lebensabschnitt in München. Da Myrto gerne mit Menschen beisammen ist, hat sie bereits in München ein Studium der Sozialen Arbeit (B.A.) abgeschlossen. Hier hat Myrto soziologische und sozialpsychologische Fächer belegt und sich im Bereich Erwachsenenbildung vertieft.

Während ihres Studiums ist sie auf neue Gebiete außerhalb der klassischen Sozialen Arbeit neugierig geworden. So hat sie beispielsweise ein Praktikum in der Personalabteilung von Euler Hermes in Hamburg gemacht, wo sie erstmals auf betriebswirtschaftliche Fragen gestoßen ist.

Nach ihrem ersten Studium ist Myrto mit ihrem Partner nach Dortmund gezogen. Derzeit studiert sie im vierten Semester Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Dortmund. Teil des Studiums ist ein 5-monatiges Praxissemester, was sie nun zu Mandat geführt hat.

Die 26-jährige lebt zusammen mit ihrem Partner im Zentrum von Dortmund. In ihrer Freizeit macht sie gerne Yoga und verbringt gerne Zeit mit Familie und Freunden.

„Ich freue mich, Mandat in seinen vielseitigen Aufgabebereichen zu unterstützen. Besonders meine ersten Erfahrungen in der Vor- und Nachbereitung von Kliententreffen haben mir gut gefallen.“



Liebe Myrto,
herzlich willkommen
im Team!



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:

Sabrina Schröter
sabrina.schroeter@mandat.de

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 urheber-

rechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

Bildquellen:

- www.fotolia.com
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat
© Titelbild: patpitchaya
© Editorial: evgeniya_m (Brief), momcilog (Ostereier)
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial: sportpoint
2. CEO-Tipp: MAXFX
3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirt
4. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia
5. P&O: Olga Paśławska, (www.istockphoto.com)
6. Internationales Marken-Kolloquium:
7. V&V: emeraldphoto,
© Ralph Weber und Jan Heinze, Westfälische Kaufmannsgilde
8. Intern: TZDO

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Sabrina Schröter
sabrina.schroeter@mandat.de



Linda Vollberg
linda.vollberg@mandat.de



Lisa Wolff
lisa.wolff@mandat.de



Myrto Marinos
myrto.marinos@mandat.de



Pascal Kowsky
pascal.kowsky@mandat.de



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



Fabian Woikowsky
fabian.woikowsky@mandat.de