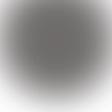




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Ego unterordnen



3

Editorial

Ego unterordnen



4

CEO-Tipp des Monats

An der Spitze ist es einsam



5

Marke

Markenführer unter sich – Erfolgreich von anderen lernen



7

Geschäftsausbau

Die Situation des Kunden verbessern
– hier muss sich alles unterordnen, auch das Ego



8

Prozesse & Organisation

Wer in der Prozessarbeit großes Ego beweist,
muss die Konsequenzen tragen



9

Internationales Marken-Kolloquium

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



10

Vorträge & Veranstaltungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



13

Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

Editorial

Über das Fokusthema in diesem Mandat Growthletter haben wir Ende letzten Jahres, als wir die Redaktionssitzung hatten, lange diskutiert. „Ego unterordnen“, wollen wir das wirklich nehmen. Jawohl, wir trauen uns.

Warum ist das Thema „Ego unterordnen“ so wichtig? Weil viel zu viele Dinge aus Ego-Gründen entstehen und nicht aus Sachgründen. Wir wissen: Ratio bringt uns zum Denken, Emotion bringt uns zum Handeln und Ego ist eng verbunden mit Geltung, mit Macht, mit Status, das sind starke Handlungsmotive. Wir sagen gerne in Wachstumsinitiativen: „Geben Sie Ihr Ego an der Garderobe ab, bevor Sie ins Meeting gehen“

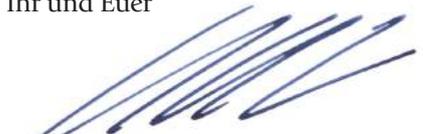
und wir meinen damit, dass ein Projektreview, ein inhaltliches Arbeitstreffen, ein Lenkungsausschuss-Meeting nur dann richtig gut werden kann, wenn nicht diejenigen, die über die größte formale Macht im Unternehmen verfügen, ihrem Geltungsbedürfnis Ausdruck verleihen wollen. Dann könnten wir uns das Meeting nämlich sparen. Will man die Verbesserung der Kommissionierung besprechen, sollte ein Kommissionierer im Raum sein. Vertriebsinitiativen ohne Außendienstmitarbeiter sind wenig hilfreich und selbst bei strategischen Diskussionen ergibt es keinen Sinn, wenn nur der Vorsitzende der Geschäftsführung eine bedeutende Stimme hat.

Das Ego der Sache unterzuordnen ist ein ganz mächtiges Mittel zum Wachstumserfolg. Alles zu seiner Zeit. Wie sagte Alan Weiss, mit dem wir inzwischen seit 12 Jahren zusammenarbeiten, mir „If you want to work with me, you need to check your ego at the door.“ Ein guter Rat.

Genießen Sie den Sommer!

Herzliche Grüße

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/profile/guidoquelle)



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

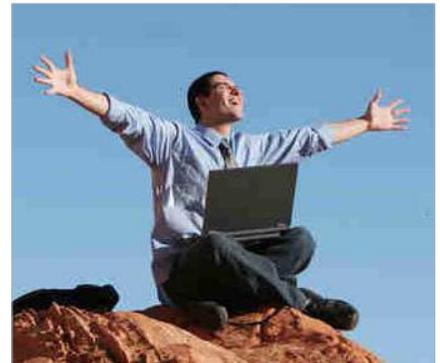


BEITRÄGE AUF MEINEM BLOG „WACHSTUMSTREIBER“
www.mandat.de/de/blog



CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Als junger Berater, ich war so um die 30, war ich persönlicher Berater des Vorsitzenden der Geschäftsführung eines marktbedeutenden Unternehmens, das zu einem großen deutschen Konzern gehörte. Irgendwann fragte ich den Klienten, warum er meinen Rat schätzte, ich war schließlich erst drei oder vier Jahre hauptberuflich Berater und er hatte bereits einen bemerkenswerten klassischen Karriereweg als Geschäftsführer und Vorstand in verschiedenen Unternehmen gemacht. Klar, wir hatten gemeinsam schon einige Dutzend Projekte miteinander in den unterschiedlichen Unternehmen in denen der Klient tätig war, zum Erfolg geführt, aber trotzdem: Persönlicher Berater war nochmal eine ganz andere Hausnummer.

Also: Warum? Neben den inhaltlichen Themen und den gemeinsamen Erfolgen, die wir erkämpft hatten, sagte der Klient auch das Folgende: „Wissen Sie, Herr Quelle, an wen soll ich mich hier denn wenden, wenn ich eine ehrliche Meinung, einen ehrlichen Rat haben möchte? An meine Kollegen in der Geschäftsführung? Ich bin hier dreißig bis vierzig Prozent meiner Zeit mit Politik beschäftigt und damit, dass niemand an meinem Stuhl sagt – auch niemand von meinen Geschäftsführerkollegen. Wen soll ich sonst in hochvertraulichen Dingen fragen? Meine Mitarbeiter? Ja, aber nicht in allen Dingen. Mit meiner Frau kann ich sprechen, sie gibt mir stets einen guten Rat, aber sie kennt das Unternehmen nicht. Sie sind mit-tendrin, kennen das Unternehmen, wir haben Vertrauen zueinander und Sie haben vor allen Dingen keine Aktien in einer bestimmten Lösung. Selbst, wenn ich Ihren Rat nicht annehme, weiß ich doch, dass Sie ihn nach Ihrem bestem Wissen und Gewissen erteilt haben.“

Ich hatte meine Lektion gelernt: An der Spitze ist es einsam.

Je mehr man in einem Unternehmen in eine herausragende Position gelangt, desto einsamer wird es um einen herum. Das beginnt bereits bei diversen Positionsschritten, wie zum Beispiel die Entwicklung vom Mitarbeiter zum Teamleiter, vom Teamleiter zum Abteilungsleiter, vom Abteilungsleiter zum

Bereichsleiter und so fort. Auch eine fachbezogene Entwicklung vom Mitarbeiter zum Junior-Experten, vom Junior-Experten zum Senior-Experten ist eine Entwicklung in der Pyramide nach oben. Als Geschäftsführer oder Vorstand, ganz oben in der formellen Hierarchie, ist die Sichtbarkeit – und die Einsamkeit – nicht selten am größten. Das gilt auch für Unternehmer, die in ihrem Unternehmen aktiv an der Spitze stehen. So viele vertrauliche Themen, viele von ihnen kann man nicht mit den Kollegen teilen, sind diese doch oft von diesen Themen unmittelbar betroffen. Wem kann man trauen?

Es geht hier nicht darum, überall Misstrauen zu sehen oder hinter jeden Ecke einen Heckenschützen zu vermuten, aber Sie, die Sie diesen Beitrag lesen, die Geschäftsführer, Vorstände, Unternehmer, Damen oder Herren, wissen, wovon ich rede. Es ist für Sie eminent wichtig, sich ein vertrauensvolles Umfeld zu schaffen, über Vertrauen zu agieren, sei es im Umgang mit Kollegen in der Unternehmensleitung oder mit Mitarbeitern, auch wenn man immer wieder enttäuscht wird, aber über Misstrauen zu führen, geht immer in die falsche Richtung los.

Prüfen Sie sich: Sagen Ihre Mitarbeiter Ihnen, wenn sie sich ungerecht behandelt fühlen? Sagen Ihre Mitarbeiter Ihnen, wenn sie mit einer Sache nicht einverstanden sind, auch wenn Sie vehement dafür sind? Oder wird über so etwas später gesprochen, wenn Sie nicht mehr dabei sind? Erhalten Sie von Ihren Mitarbeitern einen guten Rat, selbst wenn die Mitarbeiter vielleicht durch diesen Rat einen Nachteil erfahren könnten? An wen wenden Sie sich in unternehmerischen Belangen, wenn Sie einen Rat brauchen, sei er persönlich oder inhaltlich und dieser Rat von jemandem kommen soll, der nicht an einer bestimmten Lösung, sondern nur an einer für Sie guten Lösung interessiert ist?

An der Spitze muss es nicht einsam sein. Schaffen Sie sich ein vertrauensvolles, geschütztes Umfeld. Eine Zusatzbedingung besteht dafür allerdings: Sie müssen Ihr Ego ein wenig beiseite nehmen.

Markenführer unter sich – Erfolgreich von anderen lernen

von Linda Vollberg

Kurzübersicht

- o Wer sein Ego auch einmal unterordnen kann, lernt am meisten.
- o Es kommt nicht darauf an, dass sich eine Idee direkt übertragen lässt, sondern darauf, welche Möglichkeiten sie gedanklich auslöst.
- o Mit diesen sechs Erfolgsfaktoren sorgen Sie für gelungene Veranstaltungen.



Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen sind grundsätzlich etwas sehr Positives und sorgen dafür, Ideen in die Tat umzusetzen, das eigene Leben positiv zu gestalten und Herausforderungen erfinderisch anzunehmen. Unerlässlich für jeden erfolgreichen Unternehmer. Übersteigertes Selbstbewusstsein und Egozentriertheit können dahingehend dazu führen, dass sich gerade Führungspersönlichkeiten Verhaltensweisen aneignen, die als Ideen-Bremse fungieren. Sie ergreifen zum Beispiel stets das Wort als Erster, sie „kennen das in Rede stehende Thema schon“, „Wissen Bescheid“ und können insgesamt von anderen nur noch wenig lernen, „weil sie schon mal da waren“ – das sind gerade für die wachstumsstarke Markenführung, die von einer steten, kreativen Weiterentwicklung lebt, sehr risikobehaftete Tendenzen. Wie agieren Markenführer wachstumsfördernd? Was macht einen Austausch unter mehreren Entscheidern erfolgreich? Und wie bauen Sie intern ein starkes Team auf in dem Sie Ihr eigenes Ego zurücknehmen?

Markenführer unter sich

Jährlich richten wir das Internationale Marken-Kolloquium für 80 Entscheider insbesondere aus Deutschland, Österreich und der Schweiz aus. Zweieinhalb Tage geht es um Marke, Strategie und Wachstum – teils im Rahmen von Vorträgen und teils im Rahmen von Diskussionen, um es in aller Kürze zusammenzufassen. Völlig unterschiedliche Typen von Menschen, die sich in unterschiedlichsten unternehmerischen Situationen befinden und aus diversen Branchen stammen, treffen aufeinander. Junge Unternehmen, gestandene Familienunternehmen, Konzerne, Unternehmen, die sich in einer Hochphase des Wachstums befinden, Unternehmen, die eine Übernahme oder Nachfolge gemeistert haben, Unternehmen mit unterschiedlichsten Zielgruppen und vielfältigen Ansätzen diese zu erreichen. Alle bringen ihre Geschichten mit, niemand läuft mit einem Schild um den Hals herum, auf dem eine Frage steht, die genau diesen Menschen gerade am meisten umtreibt, jeder hat ein Problem zu lösen, jeder kann auf einen profunden

Erfahrungsschatz zurückgreifen – und jeder, der besonders viel für sein Tagesgeschäft mitnehmen will, muss sein Ego unterordnen, bereit sein, zu lernen und mögliche Entwicklungspotenziale offenlegen, um genau die Gedanken mitzunehmen, die für zukünftiges Wachstum sorgen werden. Auf dem Marken-Kolloquium sind Markenführer unter sich. Es sind bereits gemeinsam neue Produktideen entstanden, Zusammenarbeiten wurden begründet, Besuche terminiert, um Neues von anderen Produktionen oder Formen der Zusammenarbeit zu lernen und jung wie alt hören einander zu. Entweder, um direkte Einblicke in eine andere Generation zu erhalten und vom Spirit hochgradig energiegeladener Unternehmensgründer zu profitieren oder um an den Erfahrungen eines 300 Jahre alten Familienunternehmens mit einem langjährig erfolgreichen Geschäftsführer zu partizipieren.

Selbstverständlich handeln nicht alle so. Aber es lässt sich eindeutig festhalten, dass diejenigen Teilnehmer deutlich erfolgreicher sind, die zuhören, die aus einem objektiv Fremden, nicht passendem Thema für sich passende Elemente mitnehmen, die Fragen stellen anstatt nur Antworten zu geben und sich vor Ort ausprobieren.

Versuchen Sie mit dieser Geisteshaltung in kommende Runde zu gehen, in denen Sie auf andere Markenführer treffen. Seien Sie offen gegenüber anderen Erfahrungen, holen Sie Antworten ein, versuchen Sie die Themen, die auf den ersten Blick vollständig nicht zu Ihnen passen, auf Ihr Spielfeld zu ziehen und erzielen Sie so ein deutlich höheres Maß an Weiterentwicklung in den eigenen Fragestellungen.

Interne Runden nicht dominieren

Auch wenn Entscheider bei internen Runden nicht unter sich sind, sind diese ein hervorragendes Beispiel, um bessere Ergebnisse zu erzielen, wenn Sie Ihr Ego unterordnen und nur leicht Ihre Verhaltensweisen anpassen. Nehmen wir an, die Entscheidung sei getroffen, eine gewisse

Produktgruppe in Ihrem Sortiment einem Relaunch zu unterziehen. Sie haben mit ihrem Team die Produkte durchleuchtet, Zweck und Ziele für den Relaunch abgesteckt und suchen einen neuen Umsetzungspartner. Ihnen ist dieses Thema so wichtig, dass Sie gerne an den Agentur-Pitches teilnehmen möchten. Um in diesem Setting nun selbst möglichst viel an neuem Gedankengut mitzunehmen und um einen Kenntnisstand darüber zu erlangen, ob Sie und Ihr Team thematisch auf Augenhöhe sind, berücksichtigen Sie mindestens die folgenden drei Punkte, um interne Runden nicht zu dominieren, sondern sich selbst idealerweise von der Diskussion zu neuen Impulsen anregen zu lassen:

1. Suchen Sie sich einen dezenten Platz innerhalb der Gruppe.

Wir erleben es immer noch regelmäßig, dass auch in Fachbereich-Meetings, die grundsätzlich von anderen Führungspersonen verantwortet werden, an denen der Unternehmer oder die Unternehmerin aber teilnimmt, diese in zentraler Position vorne oder vor Kopf des Tisches Platz nimmt oder platziert wird – nicht aus Absicht, einfach aus Gewohnheit. Durchbrechen Sie diese gelernte Sitzordnung aktiv, um aus dem Mittelpunkt zu rutschen.

2. Beantworten Sie Fragen nicht zuerst.

Im Laufe des Meetings kommen Sie in den Problemlösungsmodus. Solange es sich nicht um ein Thema handelt, zu dem Sie eine sehr präzise Vorstellung haben, die eine bestimmte Lösung bedingt, sondern auf die Meinung Ihres Teams Wert legen, halten Sie sich zurück. Bringen Sie nur sehr bedacht und selektiv Wortbeiträge ein. Denn ein Punkt ist gewiss, Ihr Wort hat einen ausschlaggebenden Einfluss auf die weitere Diskussion. Wird in der Diskussion eine klare Leitplanke berührt, nennen Sie diese direkt. Nichts ist so kontraproduktiv für die Entwicklung von echter Verantwortungsübernahme und Lösungsbewusstsein in einem Team als eine übersteuernde Führungskraft, die Themen erarbeiten lässt, zu denen bereits eine feste Meinung vorliegt.

3. Beantworten Sie Fragen nicht, für die eigentlich eine andere Person verantwortlich ist.:

Sie werden die Erfahrung gemacht haben, dass Sie zu einem Thema gezielt befragt werden. Sie wohnen aber diesem Treffen bei. Vielleicht fragt Sie die sich vorstellende Agentur konkret, ob Sie mit Fokusgruppen arbeiten möchten oder mit Fragebögen, um Feedback auf die veränderten Produkte zu erhalten. Möglichweise spricht Sie in einem Meeting zwischen Vertrieb und Marketing die Vertriebsleitung direkt auf die Ausgestaltung der neuen Verkaufsunterlagen an. Versuchen Sie dem Impuls zu antworten, nicht nachzugeben, sondern geben sie die Antwort an die verantwortliche Person weiter – hier in beiden Fällen die Marketingleitung. „Das ist das Treffen von Frau/Herrn xy, sie/er hat sich sicher schon Gedanken darüber gemacht.“ So gewinnen Ihre Führungskräfte an Rolle, Sie kommen ggf. auf einen neuen Gedanken und können derweil wiederum feststellen, ob Sie gedanklich auf Augenhöhe sind.

Erfolgsfaktoren für Marken-Events

Wenn Sie die richtigen Rahmenbedingungen auf unterschiedliche Marken-Events übertragen, wird es Ihnen gelingen, eine offene Atmosphäre des Austausches zu schaffen. Vielleicht veranstalten Sie im Rahmen Ihrer Vertriebsaktivitäten regelmäßig Events für Kunden oder führen Veranstaltungen durch, um Ihr Netzwerk zu erweitern. Die folgenden Aspekte schaffen einen passenden Rahmen für fruchtbare Veranstaltungen, die einen echten Mehrwert liefern und befeuern, dass es den einzelnen Protagonisten leichter fällt, ihr Ego unterzuordnen und offen in die Diskussion zu gehen.

- o Positionierung – Der Zweck der Veranstaltung und eine klare Kontur, was die Teilnehmer vor Ort erwartet und woran sich die Planung orientieren kann, ist unerlässlich.
- o Knappheit – Beschränken Sie den Teilnehmerkreis aktiv. Nur die, die wirklich dabei sein möchten und sich frühzeitig die Zeit nehmen, sind auch dabei.
- o Vertrauen – Sorgen Sie mit einem hohen Grad an Verschwiegenheit für eine vertrauliche Gesprächsatmosphäre.
- o Gemeinsamer Nenner – Die Teilnehmer müssen mindestens einen gemeinsamen Nenner haben – zum Beispiel, das Thema, das sie alle verbindet.
- o Augenhöhe – Das Teilnehmerfeld darf nicht zu heterogen sein.
- o Möglichkeiten zum Gespräch bieten – Schaffen Sie Zeitfenster, damit sich die Teilnehmer kennenlernen und austauschen können.

Fazit

Ein Alpha-Tier ist nicht lauter und bedrohlicher als andere Tiere. Einem Alpha-Tier folgt die Herde, weil es erfahrener und aktiver ist, weil es einen natürlichen Respekt ausstrahlt und Entscheidungen trifft.

Auch ein Markenführer sollte nicht stets im Mittelpunkt stehen, sondern sich zurücknehmen können und das eigene Ego auch in Gruppen unterordnen, für einen möglichst offenen, ideenfördernden und kreativen Dialog. Mit der festen Absicht zuzuhören, den Erfahrungsschatz anderer anzuerkennen und zu nutzen und bereit zu sein, auch Ideen und Vorgehensweisen aufmerksam abzuwägen, die auf den ersten Blick nicht zur eigenen Herausforderungen passen, aber abgewandelt eine hervorragende Lösung darstellen könnten. Wer sich zurücknehmen kann, selektiv und bedacht agiert und offen in Gespräche hineingeht, wird erfolgreicher sein und deutlich mehr Gedankengut für das eigene zukünftige unternehmerische Wachstum mitnehmen. Welches Treffen besuchen Sie als nächstes? Welche Frage möchten Sie geklärt wissen? Probieren Sie es aus.

Die Situation des Kunden verbessern – hier muss sich alles unterordnen, auch das Ego

von Fabian Vollberg

Kurzübersicht

- o Gerade im Vertrieb geht es nicht um die eigene Person.
- o Natürlich hilft es, wenn der ganze Mensch mit all seiner Begeisterung und Leidenschaft agiert.
- o Am Ende zählt alleine das Resultat einer Zusammenarbeit für den Kunden.



Um eines gleich vorweg zu nehmen: Es geht auch im Vertrieb nicht darum das eigene „Ich“ abzustellen oder zu ignorieren oder welche Möglichkeiten einem auch einfallen mögen. Es geht darum genau zu unterscheiden, welche Facetten der eigenen Person, mit allem was dazu gehört, helfen dabei ein bestimmtes vertriebliches Ziel zu erreichen und welche schaden dabei. Die erstgenannten Facetten gilt es zu fördern und gezielt einzusetzen, die letztgenannten gilt es – wie der Titel dieser Ausgabe des Mandat Growthletters® bereits nahelegt – unterzuordnen.

Starten wir beim vertrieblichen Ziel, um unterscheiden zu können, was hilft und was schadet. Zusammengefasst ist das vertriebliche Ziel gemeinsam mit dem Kunden zu entdecken, welches Produkt/welche Leistung dieser braucht, ihn auf dem Weg zu dieser Erkenntnis idealerweise zu begleiten und zu führen und ihm zum Schluss dabei zu helfen zu kaufen – und um die Geschichte erfolgreich zu vollenden – auch die Erfüllung der gemeinsamen Vereinbarung bestmöglich sicherzustellen.

Natürlich hilft es, wenn ein Vertriebsmitarbeiter mit Leidenschaft und Feuereifer bei der Sache ist und voll Begeisterung den Weg zu diesem Ziel gestaltet. Dieses Feuer gehört auch zum eigenen Ich und hilft enorm.

Aber, machen wir uns nichts vor, nicht alle Facetten des Ego sind hilfreich. Beispielweise ist es nur allzu menschlich zeigen zu wollen, dass man der Klügste, Schnellste und Beste ist. Ebenso kann der Impuls entstehen den Vertriebsprozess aus Langeweile zu beschleunigen oder für den kurzfristigen Erfolg mit einem geschickten Winkelzug eine Zustimmung zu erreichen, die mittelfristig nicht im besten Interesse des Kunden ist. Nichts davon hilft beim gesunden profitablen

Wachstum des eigenen Unternehmens und dem des Kunden. Folgende Punkte sind ausgesprochen hilfreich, will man seine eigenen positiven Eigenschaften verstärken und die negativeren nicht zum Zuge kommen lassen:

- o Mit echtem Interesse dem Gegenüber zuhören, das Gehörte ernst nehmen und durch eine geschickte Mischung aus weiteren Fragen und eigenen Beiträgen (mit deutlich mehr Gesprächsanteil beim Kunden) die Konversation steuern.
- o Bei Fragen und eigenen Redebeiträgen das Interesse des Kunden bedenken und den einzigen Sinn, den der Vertrieb hat: Die Situation des Kunden durch die eigenen Produkte und Leistungen zu verbessern. Hilft ein Gesprächsbeitrag also dabei das gemeinsame Ziel zu erreichen oder tut er dies nicht? Dies ist der Prüfstein dafür, ob eine Frage gestellt oder ein Redebeitrag geleistet werden sollte.
- o Häufig übersehen, aber ebenfalls erfolgsentscheidend: An der Schnittstelle zum eigenen Unternehmen gilt es auch das Ego unterzuordnen. Genau an dieser Schnittstelle muss mit den eigenen Kollegen das Werk vollendet werden. Überheblichkeit, da man ja das Geschäft „mitbringt“, ist hier völlig fehl am Platz. Im Sinne des Kunden gilt es mit den Kollegen ein Verfahren zu finden, das es im Zusammenwirken ermöglicht Aufträge bestmöglich zu bearbeiten und zu erfüllen. Die offene und konstruktive Klärung der Schnittstelle zum Betrieb und eine Verbindlichkeit im Miteinander sind hierfür unabdingbar.

Wer in der Prozessarbeit großes Ego beweist, muss die Konsequenzen tragen

von Pascal Kowsky

Kurzübersicht

- o Wirksame Prozessarbeit setzt auf die Erfahrung der Fachexperten und Schnittstellenpartner.
- o Verantwortung bedeutet nicht Macht und sie ist nicht per sé gut oder schlecht.
- o Nach der methodischen Arbeit an den Prozessen beginnt mit ihrer Einführung die herausfordernde Führungsarbeit.



Klare Prozesse dienen einer geordneten Zusammenarbeit. Wer meint, diese Regeln des Zusammenspiels allein definieren und durchsetzen zu können, wird mit erheblichen Hürden zu kämpfen haben. In der Prozessarbeit vieler unserer Projekte sind uns verschiedene solcher Glaubenssätze untergekommen. Welche das sind und wie wachstumswirksame Alternativen aussehen, lesen Sie hier:

- o **Irrglaube „Ich habe den Überblick, also kann ich es allein.“** Sind die im Tagesgeschäft Beteiligten nicht an den Absprachen beteiligt, besteht das Risiko, erfolgskritische Details unzureichend zu berücksichtigen. Damit verfehlt die Prozessarbeit ihre Wirkung. Zudem ist die Akzeptanz einer vorgeschlagenen Lösung ungleich geringer als die einer gemeinsam entwickelten. Ordnen Sie Ihr Ego bei der Definition von Prozessen unter und setzen Sie auf die Erfahrung Ihrer Fachexperten – Ihr Überblick kann dabei helfen, die Diskussion zu lenken. Beziehen Sie außerdem die Schnittstellenpartner in das Gespräch ein. Denn erfahrungsgemäß krankt es selten an den Abläufen innerhalb einer Abteilung, sondern an den Berührungspunkten zu den benachbarten Bereichen. Sind diese benachbarten Bereiche mit am Tisch, können die getroffenen Verabredungen direkt in die Prozesse einfließen.
- o **Irrglaube „Ich verantworte, also bin ich.“** Wer verantwortlich für alles ist, verantwortet auch alle Details. Dieses Mikro-Management raubt wertvolle Zeit. Überdies sind die Mitarbeiter von ihrer Verantwortung freigesprochen, womit Orientierung fehlt und Dienst nach Vorschrift gefördert wird. Grundsätzlich gilt: Verankern Sie Verantwortung so tief in der Hierarchie wie möglich und so hoch wie nötig. Die Verantwortung für einen Prozess und damit für ein Ergebnis innezuhaben, ist also weniger eine Sache des Egos als eine Sache wirksamer Arbeitsteilung. Nebst den unweigerlich vorhandenen, persönlichen Motiven empfiehlt es

sich dringend, auch objektive Kriterien zu nutzen, um die Entscheidung zu treffen, wer die Verantwortung für einen Prozess übernehmen sollte. Für eine schlanke und konsistente Prozesskette eignen sich zum Beispiel: Qualifikation und Urteilsvermögen, Einfluss auf das Ergebnis, Zugang zu den Vorleistungen. Nicht: Intern festgelegte Befugnisse – die Befugnisse sollten sich an der Verantwortung orientieren, nicht umgekehrt.

- o **Irrglaube „Wenn ich als Führungskraft die neuen Strukturen vorstelle, wird man sich dran halten.“** Die Machtposition als Vorgesetzter und auch Charisma verleihen dem gesprochenen Wort sicher Gewicht. Unserer Erfahrung nach werden allerdings nach einer einmaligen Vorstellung neue Abläufe kaum umgesetzt. Ohne anschließende Führung verpufft die Wirkung der aufwändig geklärten Prozesse weitgehend. Abhängig von Ihren Mitarbeitern empfiehlt es sich, entweder vorzustellen oder gemeinsam herauszuarbeiten, welche Änderungen am Tagesgeschäft die neuen Prozesse bedeuten. Treffen Sie dabei auch klare Verabredungen, woran die Veränderung erkennbar ist und wann ein Erfahrungsaustausch zu diesen Themen stattfinden soll – das steigert die Konsequenz ungemein. Bestenfalls stellen Sie dabei nicht alles allein vor, sondern bieten denjenigen Fachexperten eine Bühne, die bei der Erstellung mitgewirkt haben. So steigt einerseits das Commitment der Experten und andererseits die Akzeptanz der Neuerung bei seinen Kollegen. Auch im Tagesgeschäft erfordern die verabredeten Änderungen Ihre Aufmerksamkeit. Binden Sie das Verabredete deshalb in Meetings ebenso wie in informelle Gespräche ein – auch bei erfreulicher Entwicklung.

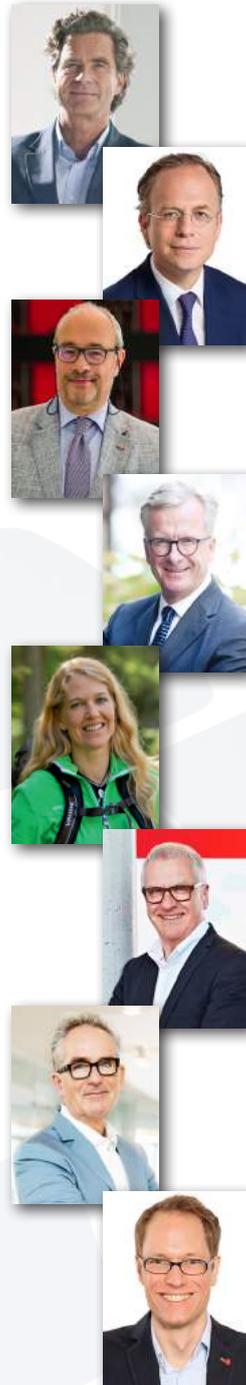
Auf Methode und Werkzeuge beschränkte Prozessarbeit ist zum Scheitern verurteilt. Binden Sie deshalb von Anfang an die geeigneten Personen mit ein und erarbeiten Sie eine gemeinsame Lösung.

15. Internationales Marken-Kolloquium am 13./14. September 2018

Das Programm ist vollständig!

Freuen Sie sich auf:

- o „Familie, Glück und Marke“ – wie man all diese Elemente miteinander kombiniert, wird uns Herr **Dr. Florian Langenscheidt** in diesem Jahr berichten.
- o Als Vorsitzender der Geschäftsführung real,- SB Warenhaus GmbH verspricht **Patrick Müller-Sarmiento** spannende Einblicke in die strategische Umsetzung der Neuausrichtung einer Marke real.
- o **Dr. Andreas Kaufmann**, Vorsitzender des Aufsichtsrates der Leica Camera AG, half der Traditionsmarke Leica nach einigen Umwegen im digitalen Zeitalter anzukommen und mit neuem Schwung in eine positive Zukunft zu starten.
- o **Dr. Holger Bingmann**, Geschäftsführer der MELO Group GmbH & Co. KG und BGA-Präsident, berichtet, wie es gelungen ist, den Kulturwandel von einem mittelständischen Betrieb vor dem Hintergrund der fortschreitenden Digitalisierung zu einem internationalen Konzern erfolgreich zu meistern.
- o Als geschäftsführende Gesellschafterin der VAUDE Sport GmbH & Co. KG und Botschafterin der Nachhaltigkeit wird uns **Dr. Antje von Dewitz** über die innovative und ökologische Neuausrichtung der Marke VAUDE ins Bild setzen.
- o **Wilhelm Weischer**, Geschäftsführer der BabyOne Franchise- und Systemzentrale GmbH, gewährt tiefgehende Einblicke in die wachstumsstarke Entwicklung der Marke hin zu Deutschlands größter Fachmarktkette für Baby- und Kleinkindbedarfe.
- o **Burkhard Weller**, geschäftsführender Gesellschafter der Wellergruppe, hat sein Unternehmen hin zu einer von Deutschlands größten Automobilhandelsgruppen entwickelt mit einer klar definierten Strategie und präziser Markentrennung.
- o **Jan Heitmann**, Deutschlands erfolgreichster Poker-Experte, versteht es Entscheidungen in Unsicherheiten zu treffen. Diese Expertise wird er in diesem Jahr mit uns teilen.



15. Internationales Marken-Kolloquium am 13./14. September 2018

Darüber freuen wir uns besonders!



Ein tolles Foto aus dem Hause Prün-
te hat uns erreicht. Nachdem wir un-
seren diesjährigen Nominierten für
den 7. Award des Internationalen
Marken-Kolloquiums, die nicht im
September vor Ort sein können, ihre
Urkunden bereits zugesandt haben,
erreichte uns dieses positive Bild von
McDonald's-Franchisenehmer-Idol
Marcus Prünthe, dem es auf besonde-
re Art und Weise gelingt, eine eigene
Marke unter der Marke McDonald's

zu schaffen. Gerade wenn Sie sich im Raum Essen/
Mülheim bewegen, haben Sie Glück auf einen Prünthe-
McDonald's zu treffen – oder schauen Sie einfach selbst
einmal unter www.teampruente.de oder auf Facebook
unter @TeamPruente, was die „Prüntianer“ so tun.

Jetzt registrieren

Wenn Sie Ihr Ticket für das 15. Internationale Mar-
ken-Kolloquium noch nicht gelöst haben, wird es jetzt
höchste Zeit. Schreiben Sie eine Email ([kerstin.scup-
in@markenkolloquium.de](mailto:kerstin.scupin@markenkolloquium.de)), rufen Sie uns an (49 231
9742-390) für weitere Informationen oder nutzen Sie
direkt unseren **Online-Shop** um sich einen der letzten
Plätze zu sichern.

Wir freuen uns auf starke Wachstumsimpulse und eine
gute Zeit im Kloster Seeon.



9. Westfälisches Sommerfest der Wirtschaftsverbände – Die Westfälische Kaufmannsgilde war dabei



Von Guido Quelle: Das 9. Westfälische Sommerfest der Wirtschaftsverbände war wieder ein sommerlicher Ort der Begegnung für 200 bis 250 Personen aus unterschiedlichen Verbänden, alles auf dem Hof des Unternehmensverbands Östliches Ruhrgebiet in der Prinz-Friedrich-Karl-Straße in Dortmund. Bei bestem Wetter unter offenem Himmel diskutierten wir das Thema „Smart City / Smart Country“ mit allerlei Facetten, handelt es sich doch um ein schier unübersehbares Thema.



Unsere Experten auf dem Podium: Carsten Große Starmann, Demografieexperte und Projektleiter „Wegweiser Kommune“ bei der Bertelsmann-Stiftung, Dr. Norbert Verweyen, Geschäftsbereichsleiter Effizienz bei Innogy und Thomas Westphal, Leiter der Wirtschaftsförderung Dortmund. Was wir unter den Schwerpunkten der Podiumsdiskussion, die ich das Vernügen hatte, zu leiten, besprachen, würde hier wie immer zu weit führen, aber innerhalb der Schwerpunkte Smart City wurden Themen wie Smart Home, e-Government, e-Mobility, sogar Robotik und demografisch relevante Herausforderungen ebenso angesprochen, wie handfeste Rahmenbedingungen.

Wussten Sie zum Beispiel wie viele Laternen Dortmund hat und was diese mit „Smart City“ zu tun haben? Oder welchen Stellenwert Digitalisierung künftig in der Pflege haben wird? Oder warum Roboter die besseren Autofahrer sind als Menschen? Oder ... ?



Wir hatten Freude an der regen Diskussion, weil unsere Gesprächspartner sich nicht nur auskennen, sondern auch Positionen einnahmen. Davon lebt ein solches Gespräch. Wer dabei war, hat etwas gelernt, wer nicht dabei war, kann sich erzählen lassen ...

Nach der Diskussion folgte bis in den späten Abend das vertraute lockere Gespräch an Biertischen und -Bänken zu einem reichhaltigen Barbecue, das sicher jeden Geschmack hat treffen können.

Die Westfälische Kaufmannsgilde war als Mitveranstalter gut vertreten, ich habe jedenfalls viele unserer Mitglieder gesehen und das hat mich sehr gefreut. Vielen Dank an die Organisation, die in der Hand des Unternehmensverbandes lag. Hier sind Profis am Werk, ganz klar.





Mandat-Vortragstermine 2018/2019

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. Seon 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 dem „Worldwide Meeting“ eines international operierenden deutschstämmigen Unternehmens: „Growth Comes from Within“, Grand Elysée Hotel, Hamburg
- 04 Juli 2018 ✓ Moderation der Podiumsdiskussion, Sommerfest der Dortmunder Wirtschaftsverbände
- 13./14. Sep. 2018 Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 18. Januar 2019 Vortrag „Wachstum kommt von innen - Sie selbst entscheiden über Ihren (Unternehmens-) Erfolg“, AV Solutionpartner e. V., Stubaital, Österreich
- 11./12. Sep. 2019 angefragt: Global Growth Summit, Boston, MA / USA

Weitere Mandat-Vorträge

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



Mandat Veröffentlichungen

Lesen Sie hier aktuelle kostenfreie Veröffentlichungen zu unterschiedlichen wachstumsrelevanten Themen:

„Vom Miteinander in der Arbeitswelt“ – Markt und Mittelstand, Ausgabe 07/08 2018, Seite 74

„Mit Kreativität gegen das Peter-Prinzip“ – Markt und Mittelstand, Ausgabe 06 2018, Seite 74

„Marke: Mythos oder Mittel zum Wachstum?“ – KMU-Magazin, Ausgabe 10 2016, Seite 52-53

„Ihr Baubetrieb als Marke“ – Fliesen & Platten, Ausgabe 06 2018, Seite 46-49

Alle aktuellen Fachartikel finden Sie in sechs Kategorien auf unserer Website: [Fachartikelarchiv](#)

Strategie-Update 2018: Fokus und Wirkung

Zu Jahresanfang heißt es bei Mandat traditionell: Zeit für die eigene Strategiearbeit!

Um Energie aus den erreichten Ergebnissen zu ziehen, Schwerpunkte, Meilensteine und Prioritäten für das neue Jahr zu setzen, Klarheit zu schaffen und gemeinsam zu verabreden, an welchen Inhalten wir arbeiten möchten, um unsere Ziele zu erreichen.

Im letzten Jahr begonnen und in diesem Jahr fortgesetzt hat sich eine neue mögliche Tradition, die uns zu guten Ergebnissen geführt hat: Ein weiteres Strategie-Update zur Jahresmitte.

Um sich erneut auf die wichtigen Themen zu fokussieren, an verabredeten Zielen festzuhalten, aber auch um Dinge wegzulassen oder umzuplanen, haben wir uns am 11. Juli 2018 die Zeit genommen, um die bisherigen Ergebnisse zu analysieren und die Themen auf unserer Agenda für die kommenden Monate spitz auszurichten. Begonnen mit einem gemeinsamen Abendessen bereits am 10. Juli im stimmungsvollen Ambiente des Grand Resorts „Gräflicher Park“ in Bad Driburg mit seinen Grünflächen, Ruheoasen und dem insgesamt wunderschönen Gelände sind wir mit neuer Energie, deutlich geschärftem Fokus und auch organisatorischen Neuerungen für unseren Alltag wieder nach Dortmund zurückgekehrt.

2018 kann nun mit voller Kraft weitergehen!



Familie Vollberg startet durch



Linda und Fabian Vollberg haben mit Wirkung zum 1. August 2018 Gesamtprokura erhalten.

**Lesen Sie hier die Presseinformation:
Lesen**

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 Urheberrechts-gesetzes 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
© Logos beim jeweiligen Unternehmen
© Inhaltsverzeichnis:
1. Editorial: sportpoint
2. CEO-Tipp: MAXFX
3. Marke: Stefanie Lindorf, alphaspirt
4. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia
6. Internationales Marken-Kolloquium:
7. V&V: emeraldphoto,
© Silvia Kriens, Silvia Kriens Photography

Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



Sabrina Schröter

sabrina.schroeter@mandat.de



Linda Vollberg

linda.vollberg@mandat.de



Pascal Kowsky

pascal.kowsky@mandat.de



Prof. Dr. Guido Quelle

guido.quelle@mandat.de



Fabian Vollberg

fabian.vollberg@mandat.de