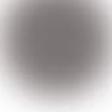




MANDAT  GR  WTH LETTER®

Fokusthema: Neues schaffen



# 4

## CEO-Tipp des Monats

Der große Unterschied zwischen „neu“ und „besser“



# 5

## Marke

Was tun, wenn eine Marke an Stärke verloren hat?



# 7

## Geschäftsausbau

„Zeitgemäßer Vertrieb“: Was bedeutet das eigentlich?



# 8

## Prozesse & Organisation

Wie die einzelnen Schritte über den Erfolg einer langen Reise entscheiden



# 9

## Internationales Marken-Kolloquium

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



# 11

## Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



# 13

## Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

„Neues schaffen“, so lautet unser Fokusthema im Mandat Growthletter in diesem Monat. Neues geschaffen wird auch gerade in der Bundespolitik. Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Editorials scheint die „Nein-Phase“ der Protagonisten in den Jamaika-Verhandlungen überwunden – erste Journalisten schrieben zwischenzeitlich in der Phase des Claim-Absteckens schon von „Neinmaika“, das traf meinen Humor – und der konkreten Auseinandersetzung mit der Sache gewichen zu sein. Demokratie lebt vom Kompromiss und ein Kompromiss ist mitnichten etwas, aus dem nur Schlechtes herauskommt. Wir vergessen gerne, dass wir mit der Demokratie über etwas verfügen, das viele, viele Menschen auf der Welt gerne hätten: Freie Entscheidungen, freie Diskussionen und die

Möglichkeit, überhaupt inhaltliche Kontroversen straffrei auszutragen. Doch ich schweife ab.

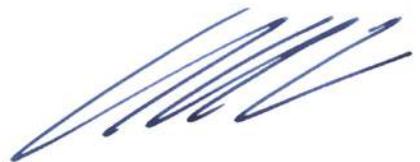
Neues im Unternehmen wird in der Regel als „Innovation“ bezeichnet. In diesen Begriff möchten wir gerne in dieser Ausgabe des Mandat Growthletters eine gewisse Verwendungsordnung bringen, wird er uns doch wesentlich zu inflationär verwendet und wollen wir über das Schaffen gesunden profitablen Wachstums sprechen, müssen wir Innovation auch begrifflich würdigen.

Festzuhalten bleibt: Neues muss nicht unbedingt auch gut und wirksam sein. „Neu“ ist relativ neutral. Ob etwas gut und wirksam ist, zeigt sich erst nach der Einführung des Neuen. Im unternehmerischen Kontext zeigt

es der Markt, die Akzeptanz des Neuen durch die Kunden. Im politischen Umfeld zeigt sich die Qualität des Neuen an der Entwicklung des Verantwortungsbereiches. In beiden Fällen gilt: Hinterher sind wir immer klüger, deshalb lohnt es sich, sehr viel Mühe und Umsicht in die Entwicklung einer Innovation zu stecken.

Viel Freude mit dieser Ausgabe des Mandat Growthletters

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



**SCHREIBEN SIE MIR:**  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



**TWITTER-TIPPS zu profitabilem Wachstum:**  
[www.twitter.com/guidoquelle](http://www.twitter.com/guidoquelle)



**YOUTUBE-VORTRAGSCLIPS:**  
[www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat](http://www.youtube.com/user/GuidoQuelleMandat)



**BESUCHEN SIE MEIN XING-PROFIL:**  
[www.xing.com/profile/Guido\\_Quelle](http://www.xing.com/profile/Guido_Quelle)



**FINDEN SIE MICH BEI LINKEDIN:**  
[de.linkedin.com/in/guidoquelle](http://de.linkedin.com/in/guidoquelle)



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



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Wenn in Ihrem Unternehmen regelhaft über Innovation gesprochen wird, ist das erst einmal eine gute Nachricht, denn hinreichend viele Unternehmen beschäftigen sich vorzugsweise mit sich selbst und regeln interne Prozesse bis zur vermeintlichen Perfektion, nur um dann festzustellen, dass sie diese Perfektion nicht erreichen werden und dass sie auch gar nicht erforderlich ist. Wenn Ihre Mitarbeiter – und idealerweise auch Sie – regelmäßig darüber sprechen, wie Sie Neues schaffen können, ist das bereits ein Wachstumsvorteil, der allein schon aus der Haltung des Unternehmens heraus begründet wird.

Innovationen sind der wesentliche Motor des Wachstums, das wissen diejenigen, die mit uns arbeiten, denn wir stehen auf dem Standpunkt, dass gesundes profitables Wachstum nicht aus einem reinen „Mehr des Gleichen“ entstehen kann, im Gegenteil: Bei Repetition des immer Gleichen stoßen wir mit dem Wachstum naturgemäß an Grenzen. Das ist im Unternehmen nicht anders als in der Natur. Nun verhält es sich mit dem Begriff der Innovation ähnlich wie mit vielen anderen Begriffen, deren Inhalt vermeintlich klar ist und die im Unternehmen in vielfältiger Weise Verwendung finden: Missverständnisse sind vorprogrammiert. Während die einen unter einer Innovation etwas gänzlich Neues verstehen, sprechen die anderen bereits bei einer Veränderung eines Produktes oder einer Dienstleistung über Innovation. Während die einen bei Innovationen vor allem an Produkte und Dienstleistungen denken, beziehen die anderen auch die leistungsbegleitenden oder leistungsschaffenden Prozesse mit in den Begriff ein. Was ist nun richtig?

Statt uns die Frage nach der richtigen Verwendung des Begriffs Innovation im sprachlichen Sinne zu stellen, schauen wir uns lieber die Wachstumssicht an. Wenn wir darüber sprechen wollen, gesundes profitables Wachstum zu schaffen, hat es sich bewährt, den Begriff der Innovation etwas restriktiver einzusetzen, als dies üblicherweise der Fall ist. Unsere erfolgreichsten Klienten gehen mit uns

diesen Weg, den Begriff sparsam einzusetzen und ihn nur für echte Neuheiten zu nutzen. Die Verbesserung eines Produktes oder einer Dienstleistung wäre in diesem Fall keine Innovation. Im Gegensatz zum üblichen Einsatz des Wortes „Innovation“ empfiehlt es sich außerdem dringend, auch die Leistungsprozesse zu betrachten und nicht nur die Produkte und Dienstleistungen, also das Angebot. Dies ist auch deshalb wichtig, weil manche Innovationen in der Prozesslandschaft Innovationen im Angebotsspektrum erst ermöglichen. Dabei kann es sich um gänzlich neue Prozesse, neue Arten der Zusammenarbeit oder grundsätzliche Veränderungen von Prozessen handeln. Übersehen Sie Ihre Prozesse nicht in Ihrer Arbeit an Neuem. Oft befähigen sie die angebotsorientierten Innovationen erst.

Wie steht es nun um Verbesserungen an bestehenden Produkten? Sind dies keine Innovationen? Nein. Der Begriff der Innovation sollte nicht inflationär verwendet werden, denn sonst ist jede Veränderung plötzlich eine Innovation und das Unternehmen ist vermeintlich bemerkenswert innovativ, während es tatsächlich am Markt schwächelt. Also verwenden wir neben der Innovation den Begriff „Variation“ für eine Verbesserung oder Veränderung eines bestehenden Produktes. Was begrifflich-akademisch erscheint, erweist sich in der Praxis als große Hilfe, denn wie viele echte Innovationen bleiben denn übrig? Hat man wirklich die Pipeline gut gefüllt mit anstehenden Innovationen? Gibt es überhaupt einen geregelten Innovationsprozess? Seien Sie sich darüber auch dann nicht zu sicher, wenn er in Ihrem Qualitätsmanagementsystem vorgeschrieben ist. Wir haben bezüglich dokumentierter Innovationsprozesse schon manche Überraschung erlebt, doch das würde einen weiteren Fachbeitrag Wert sein.

Für heute nehmen Sie als Unternehmenslenker mit: Innovation und Variation gehören sowohl auf die Angebots-ebene als auch auf die Leistungsebene und müssen sorgsam getrennt betrachtet werden, wollen Sie (wieder oder weiter) gesundes profitables Wachstum schaffen.

# Was tun, wenn eine Marke an Stärke verloren hat?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Deklinieren Sie den Markenkern erneut, um neue Stärke aus einem geschärften Fokus zu erlangen.
- o Der gesamte Wertschöpfungsprozess sollte die Marke stärken: An welchen Stellen schwächen Sie von innen heraus Ihre Marke selbst?
- o Wenn Sie etwas Neues schaffen möchten, setzen Sie Marken-Nähe vor Produkt-Nähe.



Häufig stellt sich nur schleichend das Gefühl ein, dass eine Marke an Strahlkraft verloren hat. Jetzt etwas an dieser Marke zu verändern, ist ein sensibles Thema und erfordert mindestens Mut, eine hohe emotionale Bindung an die Marke und Durchhaltevermögen. Im Gespräch mit Unternehmern stoßen wir immer wieder auf folgende Indizien, die uns hellhörig werden lassen und bei denen es sich auch für Sie lohnt, näher hinzusehen. Sicher kann jeder Punkt auch eine andere Ursache haben, aber möglicherweise liegt es an einer schwächelnden Marke und es wird höchste Zeit zu handeln. Sie stellen z. B. fest, dass bestehende Kunden ihr Standard-sortiment zwar noch kaufen, aber kein Zusatzgeschäft generiert wird, neue Produkte und Leistungen machen einen verschwindend kleinen Anteil des Umsatzes aus, die Sogwirkung lässt nach, weniger Klicks pro Beitrag, weniger Follower, weniger Pressekontakte und Veröffentlichungen, weniger Lob von Kunden und anderen Externen, insgesamt wird die Marke langsam weniger sichtbar im relevanten Markt. Die Marke hat irgendwo auf dem Weg etwas verloren, meistens ist es eine scharfe, gut erkennbare Kontur. Aber wie kann eine Marke jetzt wieder an Stärke gewinnen?

### Auf den Kern fokussieren

Grundsätzlich kann man nicht einfach etwas an einer Marke verändern. Selbstverständlich können Sie die Optik und den Auftritt verändern, das wird aber nicht dazu führen, dass Sie die Marke stärken. Sie müssen zuerst über Inhalte reden, über das, was Sie verändern können und was zu der gewünschten starken Markenwahrnehmung führt, bevor Sie, überspitzt gesagt, mit einem Facelift starten. Wenn diese inhaltlichen Über-

legungen getroffen sind, kann eine daraus abgeleitete Maßnahme lauten, dass auch ein Relaunch des Markenauftrittes mit der Markenstärkung verbunden ist, was ein sehr erfolgreicher Hebel sein kann.

Um mögliche inhaltliche Veränderungen herauszuarbeiten, beginnt eine kraftvolle Methode mit der Fokussierung auf den Markenkern. Besinnen Sie sich auf den Ursprung der Marke. Wo kommt die Marke her? Wofür steht die Marke? Was hat sie stark gemacht? Sollten Sie bisher noch keinen Markenkern definiert haben, tun Sie es jetzt und deklinieren Sie ihn konkret in jeder Abteilung durch. Anderenfalls deklinieren Sie den vorhandenen Markenkern und die umliegenden rationalen und emotionalen Attribute der Marke mit einer Task Force von Mitstreitern, die grob alle Wertschöpfungsprozesse in Ihrem Unternehmen abdecken, erneut durch. Versuchen Sie sehr genau zu analysieren, welche Prozesse und Kontaktpunkte – intern wie extern – den Markenkern stärken, sich neutral verhalten oder den Markenkern schwächen, ihn wohl möglich sogar konterkarieren. Wo treffen Sie auf Abläufe, die nicht Ihrem Markenkern entsprechen? Wo erkennen Sie Kontaktpunkte, die die Kontur der Marke verwässern? Was sollten Sie verändern oder weglassen?

Gehen Sie dabei sehr genau auf den Vertrieb und Ihr Sortiment ein sowie auf die Bedürfnisse Ihrer idealen Kunden. Auch dies bedingt noch einmal eine Fokussierung. Wer ist überhaupt Ihr idealer Kunde? Bzw. wer sind Ihre idealen Kundengruppen? Welche Bedürfnisse haben diese idealen Kunden? Was führt Sie zu diesen Annahmen? Mit welchen Produkten und Leistungen befriedigen Sie die Bedürfnisse heute schon?

Und welche Bedürfnisse befriedigen Sie heute (noch) nicht? Achten Sie bei dieser Frage vor allem darauf, was man der Marke noch zutraut. Denn wer über Innovationen die Strahlkraft der Marke erhöhen möchte, sollte Marken-Nähe vor Produkt-Nähe setzen. Das bedeutet, den Kern der Marke als verbindendes Element zu bewahren und in diesem Rahmen etwas Neues zu schaffen, was zu Ihrer Marke und zu Ihren idealen Kunden passt. Die Dyson Waschmaschine hat sich beispielsweise nicht durchgesetzt. Eine Waschmaschine passt in die Reihe an Haushaltsgeräten, wenn man an Staubsauger und Händetrockner denkt, sie passt aber nicht zur Markenwahrnehmung. Dyson steht für Technologie, die Luft bewegt. Luft und Wäsche waschen brachten die Verbraucher nicht übereinander. Anders gelang es mit dem Dyson-Ventilator, bei dem es wieder darum ging, Luft zu bewegen. Man darf also gespannt sein, wie die Entwicklung des Dyson-Elektroautos voranschreitet und ob diese Entwicklung von der Marke getragen wird. Ein anderes Beispiel liefert Edding – Edding steht für langlebige, kratz feste Produkte. Produkt-nahe Erweiterungen des Sortimentes, z. B. um Filzstifte waren wesentlich weniger erfolgreich als Marken-nahe Entwicklungen wie Lacksprays oder Nagellacke – denn genau hier kommt es wieder auf die wesentlichen Eigenschaften der Marke an, die der Verbraucher den neuen Produkten sofort zugeschrieben hat.

### **Etwas Neues schaffen**

Hierbei dreht es sich genau um diese Frage: Was können wir noch? Was passt zu unserer Marke und stärkt ihre Kontur? Was traut man der Marke zu? Und was kann damit der gesamten Marke wieder neue Stärke verleihen? Nicht selten werden Veränderungen durchgeführt, unabhängig davon, ob wir über Produkt- oder Unternehmensmarken sprechen, die den Kern der Marke nicht mehr berücksichtigen und sie zu sehr dehnen. Derartige Markendehnungen sind aber nicht zum Vorteil, wenn sie noch glaubhaft zum Markenkern passen, und sollten nicht aus der Not heraus umgesetzt werden.

Um neue Produkte oder Leistungen an neue Kunden zu verkaufen, beantworten Sie also immer zuerst die Frage, „ob“ diese Idee überhaupt zur Marke passt. Je weiter Sie sich vom bestehenden Kern entfernen, denken Sie nicht nur an Markendehnung, sondern auch an die Möglichkeit, eine Dachmarke oder ein Mehrmarken-System aufzubauen oder an eine Kooperation mit einer anderen Marke, die z. B. bei einer neu ausgewählten Zielgruppe bekannt und beliebt ist. Gerade das Erschließen einer neuen Zielgruppe kann dazu führen, dass die Marke auch in der bestehenden Zielgruppe wieder an Stärke gewinnt.

Auch Markenallianzen können eine Möglichkeit darstellen, um mit einem strategischen Partner die Strahlkraft der Marke zu erhöhen. Arbeiten mindestens zwei Marken zusammen, erfolgt grundsätzlich eine Beeinflussung der Markenwahrnehmung, denn treten Marken gemeinsam auf, kommt es automatisch zu einem Bekanntheits- sowie Imagetransfer. Unsere Wahrnehmung der beteiligten Marke verändert sich. Die zweite Marke wird Kunden der ersten Marke bekannt und umgekehrt. Da die äußere Markenwahrnehmung einen essenziellen Teil der Marke widerspiegelt, kann eine Allianz die Marke und das Markenwachstum sehr positiv beeinflussen. Bevor eine Zusammenarbeit eingegangen wird, gilt es, die strategischen Ziele der jeweiligen Markenführung sowie die Markenkern abzugleichen und bewusst mögliche Effekte der Allianz auf die eigene Marke kritisch zu hinterfragen. Positive Effekte können z. B. im Austausch von Kernkompetenzen liegen, die sinnvoll ergänzt zu Produkt- oder Dienstleistungsinnovationen führen, eventuell werden neue Kundengruppen erschlossen, der Zugang zu neuen Märkten und Vertriebskanälen wird erleichtert, die Chance auf eine stärker konturiertere Marke entsteht. Investitionen in den Markenaufbau und in Marketingmaßnahmen können reduziert werden und die Markenwahrnehmung in eine gewollte neue Richtung beeinflussen.

### **Fazit**

Totgesagte leben länger. Wenn Ihre Marke an Strahlkraft verloren hat, besinnen Sie sich ganz klar auf den Markenkern, betrachten Sie alle Wertschöpfungsprozesse und Kontaktpunkte zum Kunden und deklinieren Sie den Markenkern konsequent erneut durch. Erinnern Sie sich Ihrer Herkunft und konzentrieren Sie sich zunächst auf die Bereiche, in denen Sie mit Marken-Nähe punkten können. In welchen Bereichen traut Ihnen der Verbraucher/Kunde/Konsument/Klient etwas zu? In welchen Bereichen haben Sie die Marke vielleicht auch überdehnt und müssen dringend etwas weglassen, um an Kontur zu gewinnen? Haben Sie ein Ohr am Markt und hören Sie Ihren Kunden genau zu. Treffen Sie dabei jede Entscheidung für eine Veränderung auf einer strategischen Basis: Wofür steht die Marke? Passt die Veränderung zur Marke und zum Kunden? Sorgt diese Veränderung für mehr Kontur und Markenstärke – ganz egal, ob es sich dabei um eine selbst entwickelte Produktinnovation oder eine Kooperation mit einer anderen Marke handelt. Wenn Sie von einer neuen Idee überzeugt sind, die für Sie nicht komplett zur Marke passt, überdehnen sie die Kontur nicht weiter, sondern denken Sie in Richtung einer neuen Marke. Die erste Prämisse lautet Fokus, um neue Stärke aufzubauen.

# „Zeitgemäßer Vertrieb“: Was bedeutet das eigentlich?

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o **OB:** Ein zeitgemäßer Vertrieb ist ein Muss, denn hier trifft die Strategie auf die Umsetzung, der unternehmerische Wille auf die Realität.
- o **WAS:** Zeitgemäß ist ein Vertrieb, wenn er die aktuellen Bedürfnisse des Kunden mit den strategischen Absichten und Leistungsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens vernetzt. (Weiterlesen lohnt, auch wenn dies die Antwort auf die Frage aus dem Titel ist)
- o **WIE:** Den Startpunkt finden Sie im Artikel. Mehr als Anreißer lässt sich das „Wie“ auf einer Seite jedoch nicht. Sprechen Sie uns gerne an, wenn Sie das Thema vertiefen mögen.



Das Thema „zeitgemäßer Vertrieb“ ist viel besprochen und beleuchtet, aus den unterschiedlichsten Perspektiven und mit unterschiedlichem Fokus, sei es aus Sicht der Digitalisierung, wo im Extremfall „high tech no touch“ gilt, oder vom Standpunkt der Leistungsmessung und -steuerung, die immer elaboriertere Instrumente zur Verfügung stellt.

Jede dieser Perspektiven hat ihre Berechtigung, als eine inhaltliche Klammer – so unsere feste Überzeugung – sollten jedoch zunächst stets zwei Elemente ins Kalkül gezogen werden. Zum einen die Unternehmensstrategie und der so zum Ausdruck gebrachte unternehmerische Wille, und zum anderen der Kunde und dessen tatsächliche Bedürfnisse. Diese Themen gilt es durch zeitgemäßen Vertrieb sinnvoll und wachstumswirksam zu vernetzen.

Per definitionem ist das Ziel eines zeitgemäßen Vertriebs ein bewegliches, denn es verändert sich im Zeitablauf. So lohnt es sich – insbesondere für die Unternehmens- und Vertriebsführung – regelmäßig zu prüfen, ob die vertriebliche Praxis so konsequent an den aktuellen Kundenbedürfnissen ausgerichtet ist, wie es wünschenswert ist.

Einige Trends lassen sich quer durch nahezu alle Branchen erkennen, so verfügen die Mitarbeiter im beruflichen Kontext anteilmäßig über immer weniger Zeit zur Erledigung und Bearbeitung der einzelnen Aufgaben, die in ihrer Verantwortlichkeit liegen. Die Ansprüche der Kundenunternehmen an die Ergebnisqualität steigen dabei eher, als dass sie sinken. Außerdem steigt das Wissen und das Maß an Information auf Produktebene seitens des Kunden steil an. Alleine aus diesen drei Trends lässt sich eine Vielzahl ableiten: Von Besuchen ohne substanziellen Grund sollte abgesehen werden, Beziehung und Vertrauen sind wichtiger, als das Liefern nackter Informationen, etc.

Prüfen Sie selber und diskutieren Sie mit Ihrer Mannschaft, welche Trends die Kunden Ihrer Branche aufweisen und was Sie hieraus für sich ableiten. Ein fundiertes Verständnis des Vertriebes der eigenen Unternehmensstrategie vorausgesetzt, sollten sich aus den Erkenntnissen wirksame und sinnvoll umsetzbare Grundsätze und Maßnahmen ableiten lassen. Diese zeigen den Weg und bieten Unterstützung gleichermaßen, auf dem Weg in Richtung eines zeitgemäßen Vertriebes.

# Wie die einzelnen Schritte über den Erfolg einer langen Reise entscheiden

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Prozessänderungen bedingen Verhaltensänderungen und sollten deshalb schrittweise durchgeführt werden.
- o Die Einführung von Prozessen umfasst mehr als ihre einmalige Vorstellung.
- o Nach der Erprobung sollte die Reflexion folgen – auch beim Vorgehen zur Einführung von Prozessen.



Weiterentwickelte Prozesse zur Umsetzung von Wachstumsstrategien werden häufig gut durchdacht und schlecht umgesetzt. Die Kardinalfehler liegen unserer Beobachtung zufolge in der Überführung ins Tagesgeschäft: Mitarbeiter werden einerseits überfordert und andererseits abgehängt. Die Überforderung kann daraus resultieren, dass die Mitarbeiter viele Facetten ihres Verhaltens und ihrer Haltung zugleich ändern sollen. Abgehängt werden Mitarbeiter dadurch, dass ihnen die Hintergründe der Änderung nicht hinreichend vermittelt werden. Folgend sind Hinweise zur Einführung von Prozessen beschrieben, die sich in der Praxis bewährt haben.

- o **Erarbeiten Sie die Prozesse mit Ihrer Mannschaft.** Beziehen Sie dabei nicht nur die leitenden Funktionen ein, sondern auch Fachexperten und Schnittstellenpartner. Dies stellt sicher, dass die Prozesse auch später auf eine breitere Akzeptanz stoßen. Nachdem die in Rede stehenden Prozesse definiert sind (häufig in unterschiedlichen Expertenrunden), sollten sie von allen Beteiligten freigegeben werden. Spätestens die Freigabe (und die folgenden Schritte) sollte nicht alle erarbeiteten Prozesse umfassen, sondern sich auf einen ausgewählten Teil beschränken – zum Beispiel den Beginn der Prozesskette. So ist eine schrittweise Veränderung möglich.
- o **Klären Sie, wo SOLL und IST voneinander abweichen.** Damit haben Sie ein Bild davon, was den Zielzustand vom heutigen unterscheidet und auf welche Stellen besonderes Augenmerk gelegt werden sollte. Benennen Sie – unbedingt mit Ihrer Mannschaft – die Voraussetzungen zur erfolgreichen Umsetzung der Prozesse. So schaffen Sie ein gemeinsames Verständnis davon, was gegeben sein muss, damit das Konzept in die Praxis überführt werden kann. Häufig sind dies neue Werkzeuge, zu treffende Entscheidungen oder alternative Anreizsysteme. Berücksichtigen Sie dabei,

dass das Schließen aller Lücken zwischen SOLL und IST nicht zwingende Voraussetzung sein muss. Zumindest übergangsweise können häufig alternative Hilfsmittel genutzt werden, um das grundsätzliche Verfahren umzusetzen (z. B. Excel-Tabelle statt IT-System).

- o **Gestalten Sie die Kommunikation ins Unternehmen mehrstufig.** Erläutern Sie (eingebunden in den Kontext des Projektes zur Strategieumsetzung), warum eine Änderung der Prozesse nötig ist und zeigen Sie bildhaft den Zielzustand auf. Erst im nächsten Schritt sollten die Prozess- bzw. Bereichsverantwortlichen mit ihren Mitarbeitern die Prozesse in Detail betrachten und dort besonders herausarbeiten, welche Stellen geändert sind und was dies für das Tagesgeschäft bedeutet. Bei einer einmaligen Vorstellung sollten Sie und Ihre Multiplikatoren es nicht belassen: Legen Sie in der Führung des Tagesgeschäftes die Aufmerksamkeit auf die zuvor herausgearbeiteten Abweichungen zwischen SOLL und IST.
- o **Führen Sie Lessons Learned-Treffen durch.** Führen Sie einige Wochen bis wenige Monate nach Einführung der Prozesse ein Treffen durch, um die Erfahrungen aus der Einführung der Prozesse zu reflektieren und die Einführung der nächsten Prozesse noch wirksamer zu gestalten. Zugleich kommt hier bestenfalls wieder die Runde zusammen, welche die Prozesse zu Beginn freigegeben hat, so dass hier auch grundlegende Justagen bereits eingeführter Prozesse besprochen werden können.

Prüfen Sie, an welchen Stellen die Einführung neuer Prozesse/Verfahren Ihre Mitarbeiter überfordert und diskutieren Sie mit Ihren Führungskräften ein schrittweises Vorgehen.

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

Haben Sie schon die schönsten Momente des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums mit persönlichen Statements unserer Referenten gesehen?

Klicken Sie einfach auf das Bild oder nutzen Sie diesen Link: <https://youtu.be/tWHTGz7s130>



- o **Maximilian Sailer**, Geschäftsführer der Hofbräuhaus Traunstein Josef Sailer KG



- o **Michael Radau**, Vorsitzender des Vorstandes der SuperBioMarkt AG



- o **Michael Oelmann**, Geschäftsführer und Herausgeber der DIE DEUTSCHE WIRTSCHAFT oelmannmedia UG



- o **Wolfgang Hölker**, Verleger und geschäftsführender Gesellschafter der Coppenrath Verlag GmbH & Co. KG



- o **Dr. Ernst Klicka**, Geschäftsführer des mav Österreichischer Verband der Markenartikelindustrie



Unser YouTube-Kanal ist voll gepackt mit neuen O-Tönen unsere Teilnehmer und Referenten. Wenn Sie sich durchklicken, treffen Sie auf:



- o **Thomas Surwald**, Geschäftsführender Gesellschafter der ComCave Holding GmbH



- o **Philip Siefer**, Gründer und Chief Executive Unicorn der einhorn products GmbH



- o **Carl-Peter Forster**, Member of the Board of Directors der Volvo Car Corporation

Wir freuen uns, Ihnen auf diesem Weg einen lebhaften Einblick zu übermitteln, der Sie eventuell davon überzeugt, 2018 zwei Tage Ihrer Zeit zu investieren. In jedem Falle wünschen wir Ihnen viel Freude und Gewinn an den schönsten Impressionen aus diesem Jahr.

Wenn Sie am **13. und 14. September 2018** zu den Teilnehmern gehören möchten oder weitere Informationen wünschen, schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de); + 49 231 9742-390)!



- o **Klaus Wagner**, Geschäftsführer der Josera petfood GmbH & Co. KG



- o **Prof. Dr. Werner Abels-hauser**, Professor für Wirtschafts- und Sozialgeschichte an der Universität Bielefeld



- o **Mathias Weidner**, Senior Partner Business Development der DPE Deutsche Private Equity GmbH



- o **Rolf Scharmman**, Geschäftsführender Gesellschafter der Augel GmbH

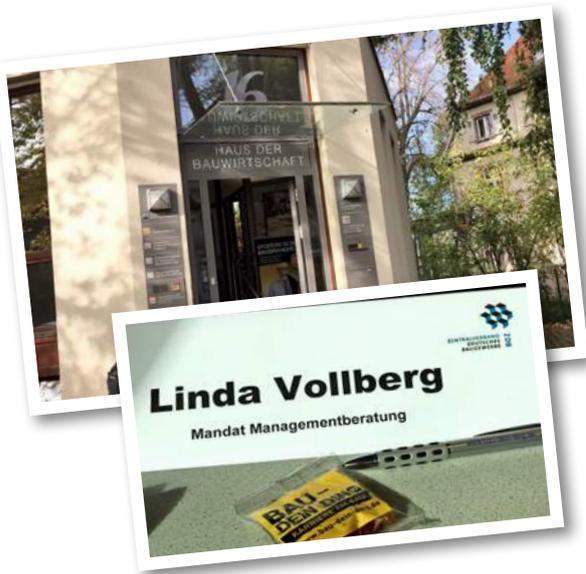
*„Ich bin solchen Veranstaltungen eigentlich sehr kritisch gegenüber, aber man muss sich auch manchmal korrigieren, und das tue ich innerlich und bin doch jetzt froh, hier gewesen zu sein“*

Wolfgang Hölker,  
Geschäftsführer, Copenrath Verlag GmbH & Co. KG



- o **Daniel Marx**, Gründer von urlaubsguru.de und Geschäftsführer der UNIQ GmbH (links) und **Daniel Krahn**, Gründer von urlaubsguru.de und Geschäftsführer der UNIQ GmbH (rechts)

# Zentralverband Deutsches Baugewerbe – Das Bauunternehmen als Marke



Am 25. Oktober traf sich der betriebswirtschaftliche Ausschuss des Zentralverbandes Deutsches Baugewerbe (ZDB) im schönen Freiburg im Breisgau – passend im „Haus der Bauwirtschaft“ Baden-Württemberg. Der ZDB ist dabei der älteste und größte Bauverband in Deutschland und vertritt die Interessen von 35.000 mittelständischen inhabergeführten Bauunternehmen ganz unterschiedlicher Sparten.

Zu Gast beim zweitägigen Treffen des Ausschusses war auch Linda Vollberg, die am ersten Tag einen inhaltlichen Beitrag zum Thema „Das Bauunternehmen als Marke“ beisteuerte.

Braucht man als Bauunternehmen überhaupt eine Marke? Wie nähert man sich dem Thema Marke? Was ist eine Vision? Wie finde ich die richtige Strategie? Und wie schaffe ich es jetzt, mein Team mitzunehmen? Um diese Fragen und um viele andere Themen drehten sich Vortrag und Diskussion. Denn schließlich ist ein Unternehmen – und auch ein Verband – Marke, ob es das will oder nicht – und da ist es doch alle mal besser, man führt die Marke aktiv, als zu hoffen, dass die gewünschte Wahrnehmung von selbst entsteht. Darüber war man sich einig.

# Die Westfälische Kaufmannsgilde zu Besuch in der Brennerei Krämer



v.l.n.r. Guido Quelle, Hans-Hermann Krämer, Carmen Krämer, Felix Krämer

Der Oktober-Termin der Westfälischen Kaufmannsgilde stand ganz im Zeichen des Unternehmens eines der Gildenmitglieder – Hans-Hermann Krämer – und seiner Familie, denn die Mitglieder hatten das große Vergnügen, bei der Brennerei Krämer zu Gast zu sein und das Interesse war groß. Volles Haus um Fünf am Nachmittag, das heißt schon etwas.

150 Jahre gibt es das Unternehmen bereits am Standort Dortmund, Felix Krämer führt es in fünfter Generation und es war wirklich bemerkenswert, dass Hans-Hermann Krämer seinerzeit überzeugt werden konnte, eine Veranstaltung in der Brennerei zu machen, da die Familie Krämer ja bekanntlich ein nennenswert großes Bauprojekt führt bzw. geführt hat und über alles andere als Langeweile verfügt. Aber: Alles hat gepasst, der (Um-)Bau steht, einige Teilnehmer konnten sogar im Hof parken, Top-Logistik!

Ist eigentlich bekannt, dass die schulische Ausbildung zum Beruf des Destillateurs und Brenners im deutschsprachigen Raum ausschließlich in Dortmund stattfindet, inkl. der Prüfung? Jawohl, Blockunterricht während der Ausbildung, jeweils einige Wochen pro Jahr in Dortmund. Die Anwesenden haben gestaunt. Felix Krämer, der zusätzlich zu seinem Studium auch die Ausbildung absolvierte, konnte dies aus eigener Erfahrung berichten.

Wir haben gelernt, wo und wie die Produkte der Brennerei destilliert werden, wie das Verfahren mit dem Zoll vor sich geht, welche Geräte für die unterschiedlichen Spirituosen zum Einsatz kommen, wie alt die Lagerfässer sind, woher die Kräuter kommen, wie sichergestellt wird, dass die Qualität der Kräuter stimmt und dass niemand durch den Bezug der Kräuter auf die Rezeptur der Köstlichkeiten aus dem Hause Krämer schließen kann, inklusive der ganz alten Rezeptur für die ehemalige Medizin „August mit dem Schlips“. Eine Verkostungsmöglichkeit, nicht nur flüssiger Produkte, sondern auch der Pralinen aus dem Hause Krämer, inklusive. Wer dabei war, kann mehr erzählen.



# Mandat-Vortragstermine 2017/2018

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

- 31. Januar 2017 ✓ Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 4. April 2017 ✓ Veranstaltungsmoderation mit Kandidaten für den Landtag NRW, IHK zu Dortmund
- 17./18. Mai 2017 ✓ Gastgeber des 2. Seon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 7. Juni 2017 ✓ Vortrag auf der Jahreshauptversammlung der Euro Baubeschlag-Handel Aktiengesellschaft, München
- 6. Juli 2017 ✓ Moderation der Podiumsdiskussion „Die Zukunft des Freihandels, die Zukunft der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen den USA und Deutschland“ auf dem Sommerfest der Wirtschaftsverbände, Dortmund.
- 8. Sep. 2017 ✓ Vortrag auf der BUKO 2017 der Wirtschaftsjunioren „Der natürliche Feind der Strategie ist das Tagesgeschäft – Wie bleiben Sie auch Wachstumskurs?“, Köln
- 14./15. Sep. 2017 ✓ Gastgeber des 14. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 
- 19. Oktober 2017 ✓ Vortrag auf dem Unternehmertag der Entwicklungsgesellschaft Brunsbüttel mbH, Brunsbüttel
- 29. Januar 2018 Leitung des Wiskott-Abends der Westfälischen Kaufmannsgilde e. V., Dortmund
- 08. März 2018 Private Equity Forum NRW „Im Gespräch mit ... Guido Quelle“, Industriecenter Düsseldorf
- 10. April 2018 Vortrag auf der Jahreshauptversammlung des BOGK, Brüssel
- 25./26. 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
- 13./14. Sep. 2018 Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seon, Chiemgau 

## Weitere Mandat-Vorträge

- 08. Juli 2017 ✓ Vortrag „Marken in Konfrontation mit Eigenmarken. Was tun?“ auf dem REGAL Branchentreff, Wien (Linda Vollberg)
- 28. August 2017 ✓ Mitglied des Podiums auf der Digital Excellence Conference, Westfalenhallen Dortmund (Pascal Kowsky)
- 25. Oktober 2017 ✓ Vortrag „Das Bauunternehmen als Marke“ beim Zentralverband des Deutschen Baugewerbes, Freiburg (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](#)

## Ein Hund im Büro – Folge 2 „Streicheleinheiten“



Der Lieblingsplatz an der Heizung



Einfach mal entspannen

„Ein Hund im Büro?“ – ja, genau! Denn ein Hund im Büro bietet viele wunderbare Vorteile. Heute: Warum Streicheleinheiten die Gesundheit fördern.

Dass der Einfluss von Tieren sich positiv auf den Menschen auswirkt, ist nicht neu und in vielen unterschiedlichen Studien belegt. Warum? Ganz einfach. Bei regelmäßigen Streicheleinheiten schütten Hunde und Menschen das Hormon Oxytocin aus, was wiederum dafür verantwortlich ist, das Stresshormon Cortisol abzubauen. Unsere kleine Bully-Dame Catinka hilft uns also allen dabei, stressresistenter zu werden, fördert unsere Konzentrationsfähigkeit und senkt den Blutdruck. Die Streicheleinheiten sorgen aber auch dafür, dass man sich bewusst eine kleine Pause nimmt und sich auf etwas anderes konzentriert.

Diese kleinen Pausen, bei denen man nicht einfach weiter im Internet surft oder die privaten E-Mails checkt, sondern seine Aufmerksamkeit gezielt etwas anderem widmet, funktionieren natürlich auch ohne Hund im Büro. Vielleicht nutzen Sie die nächsten 5 Minuten Durchatmen einmal, um sich die Beine zu vertreten oder sich bei einem lieb gewonnenen Menschen zu melden.

Wie versprochen, können Sie sich auch weiterhin in unregelmäßigen Abständen auf Folgen von „Ein Hund im Büro“ freuen.

– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 4. Dezember 2017 –

## Impressum

### Dortmund:

Mandat  
Managementberatung GmbH  
Emil-Figge-Straße 80  
44227 Dortmund  
Germany  
Phone: +49 231 9742-390  
Fax: +49 231 9742-389  
info@mandat.de  
www.mandat.de

### London:

Mandat Consulting Group  
Level 17, Dashwood House  
69 Old Broad Street  
London EC2M 1QS  
United Kingdom  
Phone: +44 207 256 4257  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### New York:

Mandat Consulting Group  
The Seagram Building  
375 Park Avenue, Suite 2607  
New York, NY 10152  
United States of America  
Phone: +1 212 634 7466  
info@mandat-group.com  
www.mandat-group.com

### Amtsgericht Dortmund:

Handelsregister HRB 8803  
UST-IDNR.: DE-124727551

### Geschäftsführender Gesellschafter:

Prof. Dr. Guido Quelle

### Redaktion:

Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)

### Redaktionsassistentz:

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

### Berufsgrundsätze des BDU e. V.:

#### Download

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

### Copyright:

Alle Texte, alle Fotos, alle Gestaltungselemente dieses Newsletters sind

– sofern nicht ein anderes Copyright angegeben ist – für Mandat urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung von Mandat unzulässig.

### Hinweis zum Teledienstgesetz:

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

### Bildquellen:

[www.fotolia.com](http://www.fotolia.com)  
© wenn nicht anders vermerkt, Mandat  
© Titelbild: StockRocket  
© Editorial: evgeniya\_m (Brief)  
© Logos beim jeweiligen Unternehmen  
© Inhaltsverzeichnis:  
1. CEO-Tipp: MAXFX  
2. Marke: Stefanie Lindorf  
3. G-ausbau: Rawpixel - Fotolia  
4. P&O: Olga Paśławska,  
([www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com))  
5. Internationales Marken-Kolloquium:  
6. V&V: emeraldphoto, © Katja Siekiera,  
Westfälische Kaufmannsgilde  
7. Intern: TZDO

## Zu dieser Ausgabe haben beigetragen:



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



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



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



Pascal Kowsky  
[pascal.kowsky@mandat.de](mailto:pascal.kowsky@mandat.de)



Prof. Dr. Guido Quelle  
[guido.quelle@mandat.de](mailto:guido.quelle@mandat.de)



Fabian Woikowsky  
[fabian.woikowsky@mandat.de](mailto:fabian.woikowsky@mandat.de)