



  **MANDAT**    **GR**  **WTH LETTER**®

Fokusthema: Sinn stiften





# 4

## CEO-Tipp des Monats

Das „Warum“ als Filter nutzen



# 5

## Marke

Mit sensiblen Themen umgehen:  
Wie kann eine Marke Sinn stiften?



# 7

## Geschäftsausbau

Welchen Sinn stiften wir eigentlich?  
Gerade im Vertrieb sollte diese Frage beantwortet sein.



# 8

## Prozesse & Organisation

Schneller und kostengünstiger – aber in welche Richtung?



# 9

## Internationales Marken-Kolloquium

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



# 10

## Vorträge & Veröffentlichungen

Aktuelle Berichte und Informationen für Sie



# 12

## Mandat-Intern

Hinter den Kulissen!

# Editorial

Liest eigentlich irgendjemand das Editorial im Mandat Growthletter®?

Im November schrieb ich an dieser Stelle „Zum Zeitpunkt des Verfassens dieses Editorials scheint die ‚Nein-Phase‘ der Protagonisten in den Jamaika-Verhandlungen überwunden ...“. Das war wohl nichts. Aus Jamaika ist tatsächlich Neinmaika oder Nommaika geworden und nun schauen wir, ob es auf eine neue GroKo, eine Minderheitsregierung oder eine Neuwahl in Deutschland hinausläuft. Interessant dabei ist, dass wir als Bürger bislang noch keine Nachteile erfahren haben, außer dass wir ein wenig Gleichmut mitbringen müssen, was

die inzwischen ermüdende Berichterstattung anbelangt. Aber wie stand in der FAZ neulich sinngemäß zu lesen – ich glaube, es war Carsten Knop, der es schrieb? Der Bürger findet ein paar Monate ohne neue Gesetze vielleicht gar nicht so schlimm. Stimmt.

„Sinn stiften“, das ist das Fokusthema unseres letzten Mandat Growthletters® des Jahres 2017. Wir beschäftigen uns mit der Frage nach dem „Warum“ und mit weiteren Fragen, die dem Sinn von unternehmerischen (Wachstums-) Aktivitäten auf den Grund gehen und hoffen, Sie haben Freude daran.

À propos Sinn: Die Frage zu Beginn des Editorials war ernst gemeint. Schreiben Sie mir kurz, ob Sie das hier lesen. Wenn nicht, ergibt es nämlich keinen Sinn und wir sollten es uns sparen ...

Ihnen allen eine besinnliche Adventszeit und gesegnete Weihnachten.

Ihr



Prof. Dr. Guido Quelle



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



**TWITTER-TIPPS zu profitablen 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)

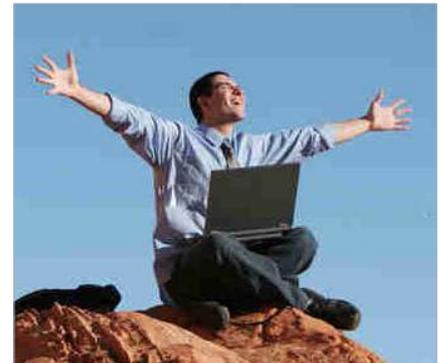


**UNSER BLOG FÜR SIE:**  
[www.mandat.de/de/blog](http://www.mandat.de/de/blog)



# CEO-Tipp *des Monats*

von Guido Quelle



Unternehmenslenker stehen, unabhängig davon, ob sie als Unternehmer an dem von ihnen geführten Unternehmen beteiligt sind oder als extern berufener Geschäftsführer oder Vorstand nicht, vor einer täglichen Vielfalt und Vielzahl erforderlicher Entscheidungen. Addiert man den überwiegend als steigend empfundenen Zeitdruck, kommt ein erhebliches Druckpotenzial zustande, das schon Basis für manche Fehlentscheidung war. Nun sind Fehlentscheidungen nicht per se vermeidbar, aber nicht selten entstehen sie durch einen simplen Fehler, der sich nicht nur im Nachhinein erkennen lässt, sondern der in der Entstehung erkennbar und damit vermeidbar wird.

Sie möchten wissen, welcher Fehler dies ist? Gern: Es ist das zu schnelle Abgleiten in das „Wie“ einer Angelegenheit. Diejenigen von Ihnen, die mit uns schon eine Weile arbeiten, kennen unsere scherzhaft „Die Weltformel“ genannte Methode, in der wir darauf hinweisen, dass zunächst das „Ob“ einer Sache geklärt werden muss, dann das „Was“, dann erst das „Wie“. Es ergibt keinen Sinn, sich darüber zu ergehen, wie man die Integration eines möglichen übernommenen Unternehmens vollziehen möchte, wenn man noch gar nicht geklärt hat, ob überhaupt eine Übernahme stattfinden soll. Wenn man aber zu schnell ins „Wie“ abgleitet, verzettelt man sich in den Einzelheiten, sucht weitere Belege für seine Position, verschiebt Entscheidungen, es wird zusätzlicher Druck aufgebaut, weil sich immer mehr zu entscheidende Themen ansammeln, irgendwann wird unter künstlich entstandenem Zeitdruck entschieden – und das leider zu oft falsch. Wenn das „Wie“ das „Ob“ übertönt, kommt meist nichts Gutes dabei heraus.

Ein mit der „Weltformel“ korrespondierendes Element ist die Frage nach dem „Warum“ einer Sache. Auch hier erlaube ich mir, insbesondere denjenigen Unternehmenslenkern unter den Lesern, die mit uns schon das eine oder andere Mal im Rahmen einer Wachstumsinitiative gearbeitet haben, den Hinweis zu geben, dass wir immer wieder zu Be-

ginn von Projekten – nach sachlicher Beschreibung der Ausgangssituation – nach dem Zweck des Projektes fragen und jener Zweck ist nichts anderes als die Antwort auf die Frage „Warum soll dieses Projekt stattfinden?“. Gibt es keine gute Antwort auf das Warum, ist es besser, ein Projekt nicht stattfinden zu lassen. Ja, ich weiß, man kann immer irgendeine Antwort auf das Warum finden, aber wenn man ehrlich ist, wird man sehr wohl erkennen, ob es sich um eine Alibi-Antwort oder um ein wirklich wichtiges Warum handelt. Das „Warum“ ist das wichtigste Element, um über das „Ob“ zu befinden.

Spinnen wir den Faden weiter, ist es nicht nur bei größeren Projekten, zum Beispiel bei Wachstumsinitiativen, sondern bei jeder Aktivität, die begonnen wird, wichtig, das Warum als Filter zu nutzen. Warum tun wir Dinge so, wie wir sie immer getan haben? Warum setzen wir Prioritäten auf eine bestimmte und nicht auf eine andere Art und Weise? Warum unternehmen wir etwas?

Hier geht es nicht um Rechtfertigung und, jawohl, das ist eine Gefahr bei der Frage nach dem Warum. Aber sehen wir es einmal sachlich, als Frage aus Neugierde, als Suche nach einem Grund, dann stellen wir fest, dass das „Warum“ Antworten liefert, die vielleicht nicht bequem, aber mindestens erhellend ist und nicht selten auch einen grundlegenden Wandel einleiten kann.

Ich hatte vor einigen Jahren die Gelegenheit, mich mit Dan Pink, der früher Al Gores Reden geschrieben hat und der heute Bestsellerautor, begnadeter Schriftsteller und inspirierender Redner ist, ausführlich am Rande eines Meetings in Florida auszutauschen und wir waren uns einig darüber, dass diese Warum-Frage Gold wert ist. Dan hat auch einen konkreten, praktischen Vorschlag dazu: „This week have two fewer conversations about ‚HOW‘ and two more about ‚WHY‘.“ Dem ist nichts hinzuzufügen. Warum auch?



# Mit sensiblen Themen umgehen: Wie kann eine Marke Sinn stiften?

von Linda Vollberg

## Kurzübersicht

- o Zu welcher größeren Sache trägt Ihr Unternehmen bei? Um Sinn zu stiften muss bewusst sein, für welchen Zweck eine Marke eintritt.
- o Wichtig sind lange Rede und kurzer Sinn. Sie müssen Inhalte auf den Punkt bringen, aber auch eine umfassende Geschichte, um die Marke zu erzählen haben.
- o Auch bei sensiblen oder negativen Themen sollte ein positiver Handlungsimpuls zurückbleiben.



Neben der Weihnachtswerbefilm-Saison reicht nur noch das Muttertags-Budget großer Konzerne an die Werbeflut heran, die uns zu dieser Zeit des Jahres heimsucht. Dabei ist die Kommunikation vieler Produkte und Leistungen – wie Lebensmittel, Kosmetik, Bekleidung, Erlebnis-Geschenke, Reisen, Fitness und vielerlei Dinge mehr – mit Sicherheit inhaltlicher einfacher zu gestalten, als es andere Themen erfordern. So ist Weihnachten beispielsweise auch die Zeit der Spendenaufrufe vieler Non-Profit-Organisationen unserer Gesellschaft, ob auf Mensch- oder Tierwohl ausgerichtet. Aber wie wirbt man in kommunikativ anspruchsvolleren Situationen? Wie handelt man bei Marken, zu denen keine schrille Kommunikation passen will? Wie geht man mit sensiblen Themen um? Wie kann eine Marke im Rahmen der Kommunikation Sinn stiften?

### Verstehen und verstanden werden

Lauter und schriller ist nicht immer zielführend. Insbesondere wenn man an kommunikativ anspruchsvollere Themen denkt wie Hunger auf der Welt, Krankheiten, Misshandlung, Massentierhaltung, schlechte Produktionsbedingungen, aber auch im öffentlichen Raum eher schwierig anzusiedelnde Produkte wie Kondome, feuchtes Toilettenpapier, Damenbinden oder Einlagen für Inkontinenz. Besonders bei Themen, die nicht bei jedem auf offene Ohren stoßen wie ein Schokoladen-Nikolaus, gilt es, zunächst detailliert den Markt und die Zielgruppen zu verstehen. Wer sind Ihre idealen Kunden? Wo können Sie auf diese treffen? Für was interessieren Sie sich sonst? Worauf reagieren Sie positiv? Welches Bedürfnis können Sie mit Ihrem Produkt oder Ihrer Dienstleistung befriedigen?

Wer seine Zielgruppe genau beschreiben kann, bei den meisten werden es mehrere Zielgruppen sein, sollte im

nächste Schritt eruieren, auf welchem Weg – Zielgruppe für Zielgruppe – diese Personenkreise erreicht werden können. Wer reagiert auf welchen Kommunikationskanal? Ob klassische Medien, Onlinekanäle oder persönliche Ansprache spielt dabei keine Rolle. Und: Welche Botschaften sollen den einzelnen Zielgruppen auf diesen Kanälen gesendet werden?

Eine authentische und sinnhafte Kommunikation sollte zielgruppengenau arbeiten und jeweils unterschiedliche, aber sich gegenseitig stärkende Botschaften vermitteln. Ziel ist es dabei, zunächst zu verstehen und dann zu zeigen, dass man verstanden hat, bzw. die jeweilige Zielgruppe an ihrem Punkt abholen kann. Wie erklären Sie beispielsweise das Thema Kinderarmut einer Vierjährigen, einem Sozialpädagogikstudenten und Ihrem Großvater? Die Antworten selbst und die Art und Weise, wie Sie Ihre Antworten vermitteln, werden sich deutlich unterscheiden. Höchstwahrscheinlich werden Ihre Erläuterungen bei einem Lippenpflegestift bei allen sehr viel ähnlicher ausfallen.

Die Klammer um die unterschiedlichen, aber zueinander passenden Botschaften, bildet dabei der Markenkern bzw. das Markenimage, was aufgebaut werden soll. Jede Botschaft muss sich am Markenkern messen lassen.

### Glaubwürdig auftreten

Die Relevanz von Glaubwürdigkeit im Zuge einer positiven Kaufentscheidung wächst aufgrund des schier unendlichen Waren- und Dienstleistungsangebot beim Verbraucher ohnehin. Gerade im Umgang mit sensiblen Themen gewinnt sie zusätzlich an Bedeutung. Einerseits sind Glaubwürdigkeit und Authentizität schwierig aufzubauen, da sie nicht von heute auf morgen entstehen, sondern sich über vielschichtige Aspekte der Marken-

wahrnehmung und nur über einen längeren Zeitraum bilden. Die gute Nachricht andererseits ist aber, dass es recht einfach fällt, dranzubleiben, sofern ein Unternehmen tatsächlich authentisch auftritt und auch intern für die Werte einsteht, die es nach außen verkörpern möchte. Sehr kraftvolle Wachstumshebel, mit denen Marken an Glaubwürdigkeit gewinnen können, sind die folgenden:

- o Ehrlichkeit und Offenheit als oberste Gebote. Dazu gehört auch das unangenehme Wahrheiten oder Fehler direkt und proaktiv angesprochen werden.
- o Es herrscht Transparenz – ob über den nächsten Schritt der Zusammenarbeit, Wertschöpfungsprozesse, Ansprechpartner und jegliche weitere Modalitäten.
- o Sie agieren regelmäßig, verbindlich, langfristig und nachvollziehbar. Man kann sich auf die Marke, das Unternehmen und seine Mitarbeiter verlassen, was Leistungsangebot, aber auch Qualität und Kommunikation betreffen. Sie veröffentlichen z. B. regelmäßig, halten sich stets an Absprachen und eine Konsistenz in Handlungen und Aktionen ist spürbar. Nutzenargumente für eine positive Kaufentscheidung sind nachvollziehbar und nicht werblich.
- o Sie messen intern und extern nicht mit zweierlei Maß. Das bedeutet zum einen, dass Markenwerte intern konsequent umgesetzt und gelebt werden. Zum anderen aber auch, dass die Vorbildfunktion der Führungsebene ernst genommen wird und auch hier im grundsätzlichen Umgang keine Unterschiede gemacht werden – kommen alle pünktlich zum Meeting, tut dies auch der CEO, hat man ein wirtschaftlich schlechtes Jahr hinter sich und bekommt die gesamte Mitarbeiterschaft keine Prämie, sollte auch das Managementverhalten diesem Beschluss entsprechen.
- o Sie tragen zu einer größeren Sache bei. Ihnen und Ihren Mitarbeiter ist eindeutig bewusst, warum Sie Ihr Geschäft führen, darauf sind sie stolz und dafür treten alle gerne ein. Sie handeln z. B. nicht nur mit Autoteilen, Sie sorgen dafür, dass Autofahrer schnell und sicher an ihren Zielort gelangen. Sie bieten nicht nur Weiterbildungskurse an, Sie sorgen dafür, dass jemand die nötigen Kompetenzen für einen neuen Job erwirbt und seine Familie ernähren kann. Sie bauen keine Brandmelder ein, Sie sorgen dafür, dass im Notfall möglichst niemand verletzt wird. Diese Gespräche über den Wert der Arbeit sind elementar, um Sinn und Zusammenhänge zu vermitteln.

### **Positiv kreativ**

Werbung soll Produkte mit positiven Gefühlen in Verbindung bringen und einen Kaufimpuls auslösen. Steht eine Marke aber für ein Produkt, das nur aus der Not heraus gekauft wird, besonders erklärungsbedürftig

ist, Schamgefühl auslöst oder aber für ein empfindliches gesellschaftliches Thema einsteht, ist es sehr viel schwieriger, das Positive zu kommunizieren. In diesem Feld bewegt sich Werbung auf einem schmalen Grad, der auch im Rahmen der Kommunikation von Non-Profit Organisationen nicht verlassen werden sollte, um zu vermeiden, das beklemmende Gefühle anstelle von positiven Gefühlen bleiben. Selbstverständlich muss über Themen wie Massentierhaltung, Armut und Hunger aufgeklärt werden ohne einen verklärten Blick auf die Dinge. Dennoch sind auch hier Botschaften wieder zielgruppengerecht zu verpacken und sollten einen positiven Impuls hinterlassen – positiv ist in diesem Falle der Impuls „ich möchte helfen“ oder „ich möchte etwas an meinem Verhalten ändern“ oder auch „ich erkenne jetzt das Problem“. Bleibt dem Konsumenten aber beispielsweise bei der Kampagne der Welthungerhilfe „Es reicht! Für alle“ nur das Bild sterbender Kinder im Kopf, ist es nicht gelungen, den Sinn zu vermitteln. erinnert man sich bei der Alfa-Telefon Werbung „Schreib’ dich nicht ab. Lern’ lesen und schreiben!“ an Lehrling und Werkstattmeister und überträgt das gute Gefühl, jemanden geholfen zu haben, kann das Bedürfnis wachsen, jemanden helfen zu wollen.

Schaut man von den NGOs hin zu Markenartiklern, gehen zum Beispiel die Marken Einhorn mit dem Produkt Kondom und Froot of the Loom mit einer atmungsaktiven Unterhose für Männer sehr positiv kreativ um. Hier kann sich der Konsument nicht schämen, weil er lachen muss. Beide treten leidenschaftlich, mit viel Witz und Geschichten rund um ihre Produkte an den Markt und vermitteln den Sinn ihrer Produkte sowie ein positives Gefühl.

### **Fazit**

Um sensible Themen kommunikativ aufzubereiten und den Sinn dahinter zu vermitteln, ist es für die Markenführung elementar wichtig, nicht nur extern Nutzen zu senden, sondern auch intern über Inhalte zu führen. Das bedeutet, dass große Ganze, den Nutzen für die Gesellschaft, hinter der eigenen Arbeit offen und selbstbewusst zu artikulieren, damit sich ein emotionale Bindung und Motivation für das Thema einstellen können. Auf dieser Basis können ein Wertefundament und Gedanken und Ideen für eine starke Marke entstehen. Ein glaubwürdiges Auftreten, das beispielsweise über die genannten Faktoren generiert werden kann, ist dabei ebenso als Basis zu schaffen. Letztendlich sollte im Rahmen der Kommunikation ein positives Gefühl bleiben – ob es darin besteht, eine Problemlösung gefunden, ein Teil einer Gemeinschaft werden zu wollen oder jemanden Schritt für Schritt helfen zu können.

# Welchen Sinn stiften wir eigentlich? Gerade im Vertrieb sollte diese Frage beantwortet sein.

von Fabian Woikowsky

## Kurzübersicht

- o Um eine Sache mit Hingabe zu vertreten und Menschen wirklich und authentisch emotional zu erreichen, sollte man selber hingerissen sein. Dies geschieht regelhaft nur bei Sachen, die mit Sinn aufgeladen sind.
- o Ehrenamt und Non-Profits machen uns vor, wie stark der Sog einer Sache ist, die mit Sinn aufgeladen ist. Die gleiche Notwendigkeit und die gleichen Chancen bestehen in Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht.
- o Der Vertrieb ist Sinnvermittler auf rationaler und emotionaler Ebene gegenüber dem Kunden.



Zunächst stellt sich die Frage, ob es mit Blick auf den Geschäftsausbau überhaupt einen Sinn braucht, für den Vertriebsmitarbeiter, um aktiv zu werden und für den Kunden, um zu kaufen. Unserer Erfahrung nach ist dies der Fall. Dieser Sinn erschöpft sich nicht allein im Gehalt und der Prämie, die der Vertriebsmitarbeiter unmittelbar erfährt, und für den Kunden erschöpft es sich häufig nicht alleine im monetären Nutzen eines Kaufs.

Denken Sie bitte einen Moment über die Kollegen im Vertrieb nach, die Sie im Laufe Ihrer aktiven Zeit kennen gelernt haben: Wie viele davon haben über Jahre ein Produkt oder eine Leistung erfolgreich und zufrieden verkauft, die aus Ihrer Sicht nicht mit Sinn aufgeladen waren und die Welt nicht ein Stückchen besser gemacht haben – und sei es nur, weil sie die Situation des Kunden verbessert haben? Mit Ausnahme weniger allein monetär getriebener Personen und solchen mit krimineller Energie, werden Ihnen wahrscheinlich nicht allzu viele einfallen. Zugegeben, manchmal fällt es uns schwer zu erkennen, welchen genauen Sinn ein Vertriebsmitarbeiter spürt und sieht, und doch konnte uns bislang jeder erfolgreiche Vertriebsmitarbeiter die Frage beantworten, welchen Sinn die Leistungen des Unternehmens und sein Beitrag dazu schaffen. Umgekehrt waren es häufig genau die Mitarbeiter, die keinen Sinn in ihrem Wirken und in den Leistungen des Unternehmens erkennen konnten, die leer und ausgebrannt wirkten.

Im Ehrenamt – bei sozialen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen – erschließt sich schnell, dass der Sog den Sinn entfaltet für teilweise über die Maßen großes Engagement von immanenter Bedeutung ist. Gelingt es Ihnen aus diesen engagierten Personen nun neue Mitglieder, Spender und Partner zu gewinnen, so ist es Ihnen gelungen, diesen Sinn zu vermitteln und Ihre Begeisterung weiterzugeben. Auf diesen Geist und diese Energie sollten wir in keiner Organisation verzichten. Wie gelingt es nun eine Vertriebseinheit auch über Sinn und intrinsische Motivation zu führen? Mit drei Säulen lässt sich beginnen:

Die erste Säule umfasst die Vision des Unternehmens verbunden mit der Frage, welchen Beitrag das Unternehmen dazu leistet, einen positiven Unterschied in der Welt zu machen. Die zweite Säule betrifft den Mitarbeiter selber, seinen Beitrag im Gesamtgefüge und seinen Nutzen sich zu engagieren. Die dritte Säule fokussiert den Kunden und den Nutzen, der ihm die Zusammenarbeit stiftet und den Sinn, den man ihm zu realisieren hilft. Ein guter Schritt ist, wenn Sie diese Säulen für sich zu beantworten beginnen. Wirksam wird es dann, wenn Sie den Dialog hierzu mit Ihrem Vertriebsteam eröffnen und Sinn eine Rolle in Ihrem Führungsdialo zu spielen beginnt.

# Schneller und kostengünstiger – aber in welche Richtung?

von Pascal Kowsky

## Kurzübersicht

- o Die Sinnhaftigkeit von Prozessen wandelt sich mit der Zeit und sollte deshalb regelhaft hinterfragt werden.
- o OB und WAS sollten auch bei Prozessen vor dem WIE hinterfragt werden.
- o Neben dem unmittelbaren Beitrag zu wirtschaftlichen Zielen, können auch das Verbessern von Rahmenbedingungen, sowie rein qualitative Ergebnisse einem Prozess Sinn verleihen.



Welche Prozesse in Ihrem Unternehmen ergeben eigentlich Sinn? Diese Frage sollten sich Unternehmer regelhaft stellen, denn angepasste Strategien und geänderte Rahmenbedingungen können auch Anpassungen in den Prozessen erfordern – sind sie schließlich ein Vehikel zur Umsetzung der Strategie im Tagesgeschäft. Um sich dieser schwer greifbaren Frage zu nähern, eignet sich die Trennung in drei Teilfragen:

- o **OB: Ist der Prozess grundsätzlich erforderlich?** Die Anpassung der Strategie kann auch mit einem überarbeiteten Leistungsspektrum einhergehen. Mitunter können zuvor sinnvolle Prozesse unnötiger Ballast werden. Hier gilt es also aus der Vogelperspektive und ohne ins Detail zu gehen zu klären, ob ein Prozess nötig ist und zur Strategie passt. So prüft zum Beispiel ein als Leistungsführer positionierter Lohnhersteller vor der Produktion unentgeltlich die vom Kunden vorgegebene Rezeptur auf rechtliche Unbedenklichkeit – eine Nutzen stiftende Leistung, welche die Kunden in dieser Branche stets wertschätzen. Schwenkte dieser Lohnhersteller zur Kostenführerschaft, sollten solche Leistungen entweder separat vergütet oder gänzlich gestrichen werden. Wenngleich der jeweils betrachtete Prozess grundsätzlich erforderlich ist, könnte Outsourcing eine Option darstellen, um das eigene Unternehmen auf die Kernkompetenzen zu konzentrieren. Die dabei zu berücksichtigenden Aspekte sind allerdings ein Thema, dem ein separater Artikel gebührt.
  - o **WAS: Welche konkreten Ergebnisse sollen im Prozess erreicht werden?** Das ein Prozess Sinn ergibt, der direkt wirksam auf die wirtschaftlichen Ziele des Unternehmens einzahlt, ist unbestritten. Doch auch Prozesse, die „nur“ einem internen Kunden einen Nutzen stiften, ergeben Sinn – da letztlich auch die internen Prozesse einen Beitrag dazu leisten sollen, den Kundennutzen zu maximieren und/oder die Unternehmensziele zu erreichen. Hinweis: Die Prozesse können nicht nur einen Beitrag zu quantitativen Unternehmenszielen leisten, sondern ebenso zu qualitativem Wachstum. So trägt beispielsweise der regelhafte, strukturierte Austausch zwischen Führungskraft und Vertriebsmitarbeiter über konkrete Maßnahmen auf Kundenebene auch zu einer verbindlicheren Zusammenarbeit bei.
  - o **WIE: Auf welchem Wege werden die Ziele erreicht?** Diese Frage steht im Mittelpunkt der klassischen Prozessoptimierung, sollte allerdings erst erörtert werden, wenn die oben genannten Fragen klar beantwortet sind. Erkannte Potenziale innerhalb der Prozesse oder an Schnittstellen zwischen Prozessen/Abteilungen entstehen häufig durch alte „Umleitungen“ – also durch Anpassung der Prozesse an ungünstige Rahmenbedingungen, welche zum Zeitpunkt der Prozessdefinition galten. Beispielhaft weiterentwickelte IT-Infrastrukturen, neu gewonnene Kompetenzen oder eine geänderte Rechtslage können zuvor nötige „Umleitungen“ obsolet machen. Die Sinnhaftigkeit ist dann nur noch eingeschränkt gegeben.
- Zu häufig sind Vorhaben zur Prozessoptimierung auf die Effizienz beschränkt: Mehr, schneller, kostengünstiger. Das Ergebnis: Hoch effiziente Prozesse, die womöglich in die falsche Richtung wirken. Hinterfragen Sie den Sinn des Tagesgeschäftes anhand der drei Fragen OB, WAS und WIE, um die Sinnhaftigkeit Ihrer Prozesse ganzheitlich zu beurteilen.

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

## Zu Weihnachten ins Kloster?

Das wollen wir Ihnen nicht vorschlagen – aber vor Weihnachten die richtigen Weichen zu stellen, um im kommenden September dabei zu sein, wenn wieder 80 Unternehmer ins Kloster gehen – das wollen wir Ihnen ans Herz legen.

**Bis zum Jahresende können Sie von unserem Frühbucher-Vorteil profitieren und Ihr Ticket für das Internationale Marken-Kolloquium 2018 zu einem um 500 Euro günstigeren Preis erwerben, denn zum neuen Jahr erhöht sich die Teilnahmebedingung von 2.000 Euro auf 2.500 Euro.**

Also: Wer ein starkes Netzwerk sucht, Impulse für das eigene Unternehmen und über Marke, Strategie und profitables Wachstum in einem Kreis aus 80 Unternehmern, Geschäftsführern, Vorständen und Senior-Führungskräften diskutieren möchte, kann sich direkt per E-Mail an Kerstin Scupin ([kerstin.scupin@mandat.de](mailto:kerstin.scupin@mandat.de)) oder direkt über unseren **Onlineshop** anmelden.

Wenn Sie Fragen haben oder weitere Informationen zu Referenten und Rahmenprogramm wünschen, nehmen Sie jetzt den Hörer in die Hand: +49 231 9742-390.

## Verleger Dr. Florian Langenscheidt in Seon



Wir freuen uns Ihnen außerdem einen der ersten Referenten für 2018 vorzustellen:

Dr. Florian Langenscheidt, Verleger, Buchautor, Redner, Wagniskapitalgeber und sehr vielseitig engagierter Unternehmer.

Langenscheidt – Das türkisfarbene „L“ auf gelbem Grund – hat nahezu jeden mindestens in der eigenen Schulzeit begleitet. 1856 in Berlin von Gustav Langenscheidt gegründet, feierte die Langenscheidt GmbH & Co. KG im vergangenen Jahr bereits ihr 160-jähriges Firmenjubiläum. Als Urenkel des Gründers trat Florian Langenscheidt nach Studien der Philosophie und des Managements verschiedene verlegerische und geschäftsführende Positionen in der Langenscheidt Verlagsgruppe an, bis er sich 1994 aus der operativen Geschäftsführung zurückzog, um zahlreiche weitere Herausforderungen und Projekte anzunehmen. Er ist unter anderem Herausgeber des

Deutschen Markenlexikons, war Vorstandsmitglied bei Brockhaus und Duden, moderierte für das Bayerische Fernsehen, gründete und leitete die Kinderhilfsorganisation „Children for a better World“, war vielfach erfolgreicher Business Angel, schrieb mehrere Bestseller zum Thema Glück und sitzt in zahlreichen Beiräten. Wer alleine die neu erschienenen Werke, geschrieben oder herausgegeben, von Florian Langenscheidt betrachtet – ob „Finde Dein Glück – Was im Leben wirklich zählt“, das Lexikon der deutschen Familienunternehmen oder die Sammlung der Marken des Jahrhunderts „Leuchttürme auf dem Markenmeer“, wird sich mit Sicherheit ab sofort auf seinen Beitrag in Seon freuen.

Dr. Florian Langenscheidt ist ein extrem vielseitiger und sozial engagierter Unternehmer und Publizist und außerdem in der Hall of Fame der besten deutschen Redner vertreten – Seien Sie gespannt auf einen kraftvollen, inspirierenden und glücklich machenden Vortrag.

„Das Ambiente ist toll und das Team hat mich sehr schnell, sehr gut eingeführt. Es hat Spaß gemacht, hier gewesen zu sein.“  
Michael Rüdiger  
Vorstand der Vorstandes, Super80Markt AG



# Westfälische Kaufmannsgilde: 500 Jahre Reformation



Am 31. Oktober 2017 hat sich zum 500. Mal die Veröffentlichung der 95 Thesen, die Martin Luther der Überlieferung nach an die Tür der Schlosskirche in Wittenberg schlug, gejhrt.

## **Kann man die Reformation, ihre Hintergründe und Wirkungen bis heute binnen 3 Minuten plastisch erklären?**

Ja - man kann. Jedenfalls haben am 14. November über 30 Gildemitglieder und Gäste binnen einer bildhaften Einführung in das Thema durch den sv. Superintendenten im Ev. Kirchenkreis Dortmund, Herrn Michael Stache, dies kurzweilig erleben dürfen. Sowohl von ihm als auch von Herrn Michael Ortward, sv. Stadtdechant für Dortmund, haben wir weitere Hintergründe als auch bekannte und weniger bekannte Details erfahren. Auch in der nach dem leckeren Abendessen folgenden vertiefenden Diskussion haben wir viel über die Reformation und ihre Wirkung auf die heutige praktische Arbeit der Kirche und ihrer Botschafter gelernt.

### **So erhielten wir Antworten auf die Fragen:**

„Welche Leitfrage beschäftigte Luther seinerzeit, die wir auch heute noch immer wieder selber stellen? Und: Welche Bedeutung hat dies für die nachfolgende(n) Generation(en)?“

„Welche Bedeutung hat heute ‚Klimbim‘ in der katholischen Kirche?“

„Warum ist Dortmund-Huckarde im Sinne der Reformation ein ‚gallisches Dorf‘?“

„Welche Maßnahmen ergreift die christliche Kirche, um mehr Menschen zu erreichen?“

Viele Informationen haben die Anwesenden mitnehmen können. Dabei waren auch nachdenklich machende Töne zu vernehmen. Schön war es auch zu erfahren, dass es zwischenzeitlich zunehmend Kooperationen zwischen der evangelischen und katholischen Kirche gibt und somit Brücken zwischen ehemals vermeintlich nicht zusammenpassenden Glaubensrichtungen geschlagen werden.

Im Fazit konnte eines festgehalten werden: Luther stand unter anderem für Gewissenstreue und Standhaftigkeit - Grundwerte, die auch einen ehrbaren Kaufmann ausmachen. Kurzum: Dies war ein lohnenswerter Abend - sowohl im christlichen wie im wirtschaftlichen Sinne.

Vielen Dank an Gabriele Kroll, stellvertretende Vorsitzerin der Westfälischen Kaufmannsgilde und Bereichsleiterin Personal der Sparkasse Dortmund, für spontane Übernahme der Patenschaft für diese Veranstaltung und für den Text.



# 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. Seeon 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 Seeon, 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. Seeon Summits, Schloss Bensberg, Bergisch Gladbach
- 13./14. Sep. 2018 Gastgeber des 15. Internationalen Marken-Kolloquiums, Kloster Seeon, 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)
- 15. Februar 2018 Vortrag „Marke – Kleine und mittelständische Unternehmen“ beim 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](#)

## Alle Jahre wieder ...



Wer unseren Growthletter regelmäßig liest, der weiß mittlerweile sicher, was jetzt kommt: Richtig, Mandat erkundet den alljährlichen Weihnachtsmarkt in Dortmund.

Es ist – pünktlich zum Start der Weihnachtsmarkt-Gang-Saison – eisig kalt in Dortmund. Die Dächer gefrieren, man kann den Dampf der Heißgetränke in der Luft sehen, viele bunte Lichter leuchten an vielen schönen Ständen. Wer bisher noch nicht in Weihnachtsstimmung war, ist es sicher jetzt.

Wir starten mit Glühwein, Tee und Kakao an unserem Lieblings-Glühweinstand. Danach folgt die obligatorische Bratwurst und viele weitere Leckereien.

Bis Weihnachten dauert es nun nicht mehr lang und wir erinnern uns an viele schöne gemeinsame Momente, schauen nach möglichen Weihnachtsgeschenken für Familie und Freunde und genießen die Vorfreude.



– Der nächste Mandat Growthletter®  
erscheint am 1. Januar 2018 –



## 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: Kontrec  
© 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)



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)

